



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
JORNALISMO

**SOBRE PORTAIS CORPORATIVOS: O *CASE* COSAN, SEUS  
SITES E INTRANET.**

**PEDRO HENRIQUE BARBOSA PESSÔA**

RIO DE JANEIRO

2011



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
JORNALISMO

**SOBRE PORTAIS CORPORATIVOS: O *CASE* COSAN, SEUS  
SITES E INTRANET.**

Monografia submetida à Banca de Graduação como  
requisito para obtenção do diploma de  
Comunicação Social/ Jornalismo.

**PEDRO HENRIQUE BARBOSA PESSOA**

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Castro**

RIO DE JANEIRO

2011

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**TERMO DE APROVAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **Sobre portais corporativos: o case Cosan, seus sites e intranet**, elaborada por Pedro Henrique Barbosa Pessoa..

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia ...../...../.....

Comissão Examinadora:

Orientador: Prof. Dr. Paulo Cesar Castro  
Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação - UFRJ  
Departamento de Comunicação - UFRJ

Prof. Gabriel Collares Barbosa  
Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação - UFRJ  
Departamento de Comunicação - UFRJ

Prof. Flavio Nehrer  
Professor Faculdades Integradas Helio Alonso

RIO DE JANEIRO

2011

## FICHA CATALOGRÁFICA

PESSOA, Pedro Henrique Barbosa.

Sobre portais corporativos: o *case* Cosan, seus sites e intranet.  
Rio de Janeiro, 2011.

Monografia (Graduação em Comunicação Social/ Jornalismo) –  
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação  
– ECO.

Orientador: Paulo Cesar Castro

PESSOA, Pedro Henrique Barbosa Pessôa. **Sobre portais corporativos: o *case* Cosan, seus sites e intranet.** Orientador: Paulo Cesar Castro. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

## RESUMO

Este trabalho mapeia e aponta as possibilidades oferecidas atualmente por sistemas e plataformas virtuais, no que tange à edição e atualização de páginas de internet e às ferramentas internas, que suportam sistemas como a intranet, ambos em um universo organizacional. Dessa forma, é necessário entender a formação e consolidação do modelo comunicacional em organizações, atualmente, e, para tanto, a empresa paulista Cosan foi escolhida como caso de análise, quando das avaliações sobre os portais citados. Com o portal interno e as páginas de internet da Cosan, da marca Mobil, da empresa Rumo e de Relações com Investidores, esta pesquisa considera também, sob a ótica positiva de pensadores como Pierre Levy e Nicholas Negroponte, as formas de valorização da comunicação integrada.

*Meus mais sinceros e afetivos agradecimentos:*

*Aos meus pais, Claudio e Teresinha, por quem faço e fiz tudo, ao longo desses anos. Cada passo dado nessa caminhada não teria o menor sentido, senão fosse pelo amor e dedicação oferecidos como o maior bem que posso levar daqui para frente.*

*À minha família. Fonte de força, inspiração e compreensão. Principalmente, pela ausência ao longo do desenvolvimento desse projeto.*

*Ao meu orientador Paulo Cesar Castro, pela prontidão e apoio a este trabalho. E por me mostrar, com sua postura serena e parceira, que o mestre é muito mais que um professor.*

*Aos meus amigos e irmãos, de coração, que me ouviram falar (muito!) do meu cotidiano de trabalho e de meus anseios, que, de certa forma, norteiam a essência desse projeto.*

*E, por fim, mas não menos importante, aos profissionais que fazem valer cada dia saboreado na Escola de Comunicação desta Universidade: professores e funcionários que abraçaram a chegada de um menino, e se despedem de um homem.*

## **SUMÁRIO**

### **1. INTRODUÇÃO**

### **2. SOBRE PORTAIS CORPORATIVOS**

- 2.1. Um breve histórico e o papel da comunicação corporativa
- 2.2. A intranet como ferramenta corporativa
- 2.3. Internet e auto-exposição: como são explorados os sites de grandes empresas
- 2.4. Um novo momento: integração com novas redes sociais

### **3. O HISTÓRICO DE UM RECÉM-AGIGANTADO: OS 75 ANOS DA COSAN**

- 3.1. A era do açúcar e a expansão por Rubens Ometto Silveira Mello
- 3.2. A absorção das marcas União, Esso e Mobil e os diferentes perfis corporativos: a cultura do colaborador
- 3.3. Propostas de negócios: como a comunicação pode agregar valor ao patrimônio.

### **4. O CASE DE REDES COSAN: SITES E INTRANET**

- 4.1. Ferramenta comunicacional ou suporte tecnológico? A intranet da Cosan em retalhos.
- 4.2. Os sites: a apresentação atual da Cosan ao mundo virtual.
- 4.3. Outros veículos, outros públicos: revistas corporativas, house organs e os padrões de comunicação da Cosan.

### **5. UMA REDE SEM FIM DE POSSIBILIDADES**

- 5.1. Novas possibilidades de comunicação em um portal interno atrativo
- 5.2. Várias marcas, vários sites e vários perfis; padronização ou adequação dos modelos de páginas.
- 5.3. Produzir sempre, monitorar e acompanhar também.

### **6. CONCLUSÃO**

### **7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **8. ANEXOS**

## **1. Introdução**

Criada em 1936 com perfil administrativo familiar, a Cosan se tornou uma das maiores empresas privadas em faturamento bruto e líquido no Brasil nos últimos 15 anos. Depois de 60 anos investindo ordinariamente na produção canavieira e sem políticas corporativas eficientes, o grupo dirigido por Rubens Ometto Silveira Mello iniciou um processo de expansão vertiginoso desde a aquisição de outras usinas alcooleiras, no fim dos anos 1990, até chegar à condição de único participante do mercado brasileiro de energia renovável ativo em todas as fases do negócio, da produção à comercialização.

Como uma marca ou empresa não se fortalece apenas pautada no plano de atuação de seu líder ou mesmo nas estratégias desenvolvidas por seu corpo executivo, o crescimento da Cosan, como em quase todos os casos de expansão no setor privado, tem raízes na absorção de mão de obra qualificada para guiar e acompanhar os meandros e cotidianos administrativos, em todas as suas vertentes e segmentos de negócios.

Mas, com um crescimento tão expressivo em um curto de espaço de tempo (entenda-se o ano de 1996 como marco, graças à concessão do terminal portuário de Santos, que possibilitou à companhia alcançar o status de maior exportadora de açúcar do Brasil), teriam os planos corporativos sido adequados à expansão valorativa dos negócios? Ao compreender como suporte corporativo as áreas de recursos humanos, jurídico, tecnologia da informação, comunicação, entre outras, este trabalho analisará apenas as modificações às quais foi submetido este último campo de atuação ao longo dos últimos anos, com associações estreitas aos portais corporativos da Cosan.

Como premissa conceitual básica, compreende-se que, atualmente, todas as linhas e vertentes de negócios e administrações econômicas tem representações no campo virtual, no ciberespaço, já que a internet já é apontada como - se não o mais importante - uma das ferramentas de comunicação de maior relevância. Dessa forma, serão alvo de avaliação, aqui, as possibilidades, planejamentos, formas de atuação e resultados procedentes das formas de gestão de sistemas de comunicação nas redes.

Além disso, caberá a este projeto também analisar algumas das possibilidades de melhor aproveitamento das ferramentas integradas de comunicação e seus sistemas de suporte (redes, softwares e novas tecnologias de interatividade), no que concerne ao gerenciamento adequado das páginas web corporativas. A proposta é que, além de cumprir seu papel de aglutinadora de unidades e ferramentas administrativas, a intranet pode se apresentar, cada vez mais, como um portal de conteúdo e disseminação das informações de forma agradável e



eficiente, atraindo os colaboradores e correspondendo às expectativas do plano de negócios da empresa.

Ainda, serão avaliados os recentes produtos desenvolvidos pela Comunicação Corporativa, como revistas, house organs e campanhas e o poder de alcance dessas ferramentas, à medida que elas correspondiam (ou não) às expectativas que recaiam sobre elas. Serão avaliados também como temas de estudo alguns conceitos de ciberespaço, cultura digital e imersão virtual, como os disseminados por estudiosos tais quais Nicholas Negroponte e Pierre Levy. E, daí, então, discutiremos como a comunicação pode encontrar no campo virtual um meio de transmissão de conteúdos corporativos e de negócios.

O primeiro capítulo desta monografia apresentará a perspectiva que recai sobre os portais corporativos e as circunstâncias atuais que norteiam a utilização dessas ferramentas. Ao passar, em um primeiro momento, pela história da comunicação corporativa, com enfoque na importância do capitalismo para o fortalecimento dos modelos econômicos contemporâneos, o capítulo avaliará ainda as configurações de sites, portais internos e as novas possibilidades trazidas pelas redes sociais.

Já no segundo capítulo, para introduzir o cenário em que está imersa a Cosan, como um grupo empresarial, este trabalho destrinchará a relação entre o crescimento do mercado de açúcar, enquanto matéria-prima e produto final, e a expansão pela qual passou a companhia em seus 75 anos, completados em 2011.

Assim, ao longo dessa história, se tornará mais fácil compreender os desafios pelos quais o departamento de comunicação da empresa, do qual o autor deste trabalho faz parte, teve de passar, quando de momentos importantíssimos, como as aquisições de outras empresas e os processos de mudança, que foram tão constantes nos últimos 15, principalmente. Neste momento, caberá espaço para uma avaliação sobre como os estudos recentes em comunicação organizacional, tão preocupados com o tema, oferecem bases para uma aplicação das propostas de agregação de valor à comunicação corporativa das empresas.

Em uma terceira etapa, já se aprofundando no universo das características do mundo virtual, serão introduzidos e caracterizados os sistemas utilizados, para a gestão dos canais de comunicação nas redes virtuais internas e externas. Nesse momento, o trabalho avalia em detalhes o funcionamento da intranet da Cosan, com análises sobre se há ou não aplicação das funções comunicacionais básicas e avançadas no sistema, já que a ferramenta também presta suporte a outros serviços tecnológicos, que fogem do campo de ação da comunicação.

Logo após, o terceiro capítulo analisa os três sites da Cosan (corporativo, Mobil e Relação com Investidores) e as suas formas de apresentação atuais, analisando os sistemas usados atualmente para atualização das páginas.

Por fim, no quarto e último capítulo, com base nas discussões anteriores, serão debatidas as perspectivas e possíveis caminhos a serem seguidos, em relação às ferramentas analisadas. Para a intranet, há de se analisar a possibilidade de um novo portal mais voltado à comunicação e campanhas, de forma a disseminar ainda mais a cultura e os valores da companhia.

Em seguida, o capítulo discutirá se os sites devem ser adequados a um mesmo padrão, com foco no campo corporativo integrado, ou se cada um mantém seu perfil, de acordo com seu determinado público e interesses de negócio. Aqui também se aplicam conceitos difundidos por Pierre Levy e Nicholas Negroponte, para embasarem a visão “otimista” de como os portais podem (e devem) valorizar ainda mais a marca e os negócios da empresa.

Dessa forma, após abranger as condições que cercam a Cosan e as condições oferecidas pelos serviços e canais integrados da grande rede, este trabalho tentará pautar propostas e levantar questionamentos sobre as possibilidades e formas de utilização ideal das características dessa plataforma, que não para de surpreender.

## 2. Sobre portais corporativos

O desígnio comum às sociedades contemporâneas de acompanhar todas e quaisquer novidades, lançamentos e novas ferramentas tecnológicas submetidas ao campo da comunicação digital, além de ser inatingível, configura em si mesmo a vasta complexidade do atual momento.

O computador pessoal ou PC, quando lançado, já se configurava como um dos instrumentos de extensão das capacidades do homem<sup>1</sup>. Debutou há quase 15 anos em um novo cenário de atuação, em que as características individuais somam e subtraem, constroem e destroem, concomitantemente, para a consolidação de um perfil coletivo mutante. Deu-se o nome de “rede virtual” ao espaço em que se dispersa esse organismo ativo, que atende a alguns desmandos em ordem vertical, “respeitando” a hierarquia imposta pelos grandes conglomerados, mas que também corre horizontalmente, ao sabor das iniciativas de indivíduos, grupos e comunidades.

Pacotes de atualizações, *plug-ins* e novas redes são algumas das denominações dadas a algumas espécies de eventos sociais e profissionais que surgem a cada hora, “atropelando-se” nessa grande rede, e nos quais quase todos desejam imergir, para evitar serem classificados como alienados e/ou marginalizados.

Todo acontecimento participa em maior ou menor grau, de modo molecular, do conjunto desses aspectos da vida do megapsiquismo coletivo, mesmo aqueles não registrados em nenhuma transação mercantil. Cada um, a todo instante, contribui para o processo da inteligência coletiva<sup>2</sup>.

Não desprezando as motivações sociais, esta monografia, e mais particularmente este capítulo, trata das nuances e detalhes do aproveitamento das redes digitais nos ambientes organizacionais. Com seu caráter particular e, na imensa maioria dos casos, submetida a uma edição endossada pelos departamentos de comunicação nas empresas e instituições, as redes internas (voltadas a colaboradores e clientes) e externas (para o público) são sistemas preponderantes para o dia a dia do trabalho e para a busca pelos objetivos estratégicos por parte das organizações.

Além de tratar da intranet e dos portais de internet, este capítulo traz um resumo sobre a história da comunicação corporativa e os principais fatos que embasaram o alcance do que

---

<sup>1</sup> MCLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensão do homem*. São Paulo: Editora Cultrix, 1974.

<sup>2</sup> LEVY, Pierre. *O que é o virtual?*. São Paulo: Editora 34, 1996. p. 69.

se acompanha hoje em dia. Um dos exemplos atuais, desenvolvido no grupo Cosan, objeto deste trabalho, será tratado ainda mais adiante. Por fim, ainda serão apresentados e avaliados exemplos e possibilidades de aproveitamento das novas redes sociais, como Twitter, Facebook e outras, alinhados ao planejamento de negócio e marketing de grandes empresas.

## **2.1. Um breve histórico e o papel da comunicação corporativa.**

Apontado como palco dos grandes êxitos e desatinos da história da humanidade, o século XX pode ser compreendido como uma era particular. Nela, diversos processos e estruturas “pintadas” como desenvolvimentistas ou progressistas apresentaram avanços consideráveis no que tange à produção científica, tecnológica e cultural, mas com altos custos às relações entre sociedades, modelos políticos e, inclusive, ao próprio planeta, se considerarmos, por exemplo, a exploração desenfreada dos recursos naturais.

Ao reconhecer a sobreposição do modelo capitalista frente às outras propostas apresentadas ao mundo desde a primeira revolução industrial inglesa, quando se fortaleceram as estruturas empresariais, o mundo acompanhou também a consolidação da “revolução da comunicação”<sup>3</sup>. Com foco na produção voraz e na busca insaciável por lucros e acúmulo de riquezas, surgiam os primeiros grandes conglomerados industriais na Europa Ocidental e, posteriormente, nos Estados Unidos.

À época, as principais vertentes filosóficas, também inflamadas pelos avanços tecnológicos, começavam a abarcar conceitos de fluxos, quase banalizados hoje em dia, demonstrando que já ali se tornavam indissociáveis a comunicação e o progresso econômico.

Dessa filosofia da industrialização seus discípulos retêm uma ideia operatória para acelerar o advento do que chamam “era positiva”: a função organizadora da produção das redes artificiais, de comunicação-transporte (“redes materiais”) e de finanças (“redes espirituais”). Eles criam linhas de estradas de ferro, sociedades bancárias e companhias marítimas. São mestres de obras das grandes exposições universais<sup>4</sup>.

De volta ao século XX, a expansão econômica ultrapassou os mais variados limites, fossem eles territoriais, ideológicos e humanitários, e, com as grandes guerras, a crise

---

<sup>3</sup> Em *Uma história social da mídia*, Asa Briggs e Peter Burke defendem que, principalmente, a descoberta da eletricidade foi responsável por impulsionar os surgimentos constantes de novos modais de comunicação, partindo do telégrafo até a televisão. Ver BRIGGS, Asa e BURKE, Peter. *Uma história social da Mídia: de Gutenberg à Internet*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

<sup>4</sup> MATTELART, Armand e Michele. *História das teorias da comunicação*. São Paulo: Edições Loyola, 2006. p. 16.

econômica de 1929 e o imperialismo militar, as mídias e instrumentos de comunicação assumiam também funções de suporte aos negócios e propostas políticas.

Durante as primeiras décadas, já incidiam sobre as grandes cidades os efeitos dos grandes investimentos em publicidade – somente nos Estados Unidos, no ano de 1904, os valores alcançavam 140 milhões de dólares, frente a 40 milhões investidos em 1881<sup>5</sup> -, e o caráter empresarial dos jornais e rádios, que antes se apresentavam como verdadeiras tribunas onde seus donos realizam a defesa de suas ideias.

Além dessas novas variáveis, a mídia ganhou a atenção também da máquina estatal e dos grandes ícones políticos mundiais, que a usaram para o fortalecimento de doutrinas através de discursos em rádios e intervenções em jornais, revistas e na própria publicidade.

No âmbito corporativo, entre as décadas de 1930 e 1940, surgiam os primeiros estudos e propostas de implementação da comunicação como segmento enraizado no escopo administrativo das empresas. Uma das correntes de pensamento que guiou a reestruturação econômica norte americana pós-crise de 1929 foi a Escola das Relações Humanas, e um de seus principais expoentes, Chester Barnard, assumia a defesa do aproveitamento das capacidades humanas por parte das empresas, que deveriam ainda reservar à comunicação, enquanto departamento, um papel de núcleo no organograma corporativo. Para tanto, Barnard justificava que todos os processos, estruturas e âmbitos organizacionais deveriam usar técnicas de comunicação em seus cotidianos<sup>6</sup>.

No Brasil, a Comunicação Organizacional ganha seus primeiros traços no momento do forte processo de industrialização (note-se mais uma vez a relação) que se estabelecia, principalmente, na Região Sudeste do país, com a fixação de multinacionais e seus conceitos corporativos, ao longo da década de 1960. Tanto as empresas nacionais, quanto as que ao Brasil chegavam, atentaram, então, para os pobres padrões de diálogo praticados com os públicos externo e interno.

Como aponta Gaudêncio Torquato, nesse momento a simples publicidade deu lugar à difusão de conceitos e identidades da marca para o público externo, e o “jornalzinho puxa-saco” foi superado com conceitos e práticas do Jornalismo Empresarial, Comunicação Empresarial, Comunicação Estratégica, Comunicação Governamental e Comunicação Organizacional<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> BRIGGS, Asa BURKE, Peter. *Idem*. p. 206.

<sup>6</sup> BARNARD, Chester *apud* LITTLEJOHN, Stephen. *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1982. p. 301.

<sup>7</sup> TORQUATO, Gaudêncio *apud* KUNSCH, Margarida M. Krohling. (org.). *Comunicação Organizacional Volume 1: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 8-25.

Neste e nos seguintes capítulos, caberá a esta monografia avaliar particularmente a comunicação corporativa, entendida no grupo paulista Cosan como o segmento capaz de abarcar os seguintes subgrupos: Comunicação Externa, Comunicação Interna, Eventos e Sustentabilidade.

Fundada em 1967 sob a alcunha de Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa, a ABERJE logo se tornou Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, compreendendo a nova importância da comunicação corporativa que se disseminava nas principais empresas. Após assumir perfil estratégico no primeiro e segundo setores<sup>8</sup>, ao longo das décadas de 1970 e 1980, difundindo culturas e assessorando a execução dos planejamentos de negócios, o setor passou a lidar, nos anos 1990, com o terceiro setor direta e indiretamente e com as novas tecnologias informacionais<sup>9</sup>.

De lá para cá, as funções da área se multiplicaram. Torquato afirma que a comunicação assumiu papel fundamental nas organizações, quer sejam elas privadas ou públicas, movidas por interesses econômicos, políticos ou sociais. O que começara como uma função meramente de divulgação interna, ganhou novas responsabilidades.

Uma das primeiras funções assumidas pela comunicação nesse íterim foi assessorar as instituições e personalidades no trato com a imprensa, quer seja respondendo a requisições, quer seja divulgando as iniciativas desenvolvidas. Até hoje, a função do assessor de imprensa é fundamental para as pretensões de um cliente que ambiciona rotineiramente manter sua imagem de forma positiva.

Com o fortalecimento do cargo de assessor, o profissional de comunicação aproximou-se também do campo político; assim, o jornalista assumiu também a possibilidade de organizar os canais de comunicação em empresas e instituições estatais, no que se convencionou categorizar, como aponta Torquato, a função de Relacionamento Público e Governamental.

Há 10 anos ainda se ambicionava, na comunicação corporativa, que os projetos fossem alinhados intrinsecamente à estratégia da organização, condição que dissolveria o segmento como mero prestador de serviços. Para a Aberje, a comunicação empresarial cumpre seu papel enquanto “função administrativa, política, cultural e simbólica de gestão estratégica das organizações e de fortalecimento da cidadania”<sup>10</sup>. Atualmente, dois dos principais novos

---

<sup>8</sup> Consideram-se, aqui, como primeiro setor a representação do Estado, do público, e como segundo setor todas as referências à iniciativa privada, em suas diversas esferas.

<sup>9</sup> TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

<sup>10</sup> Ver [http://www.aberje.com.br/associacao\\_quemsomos.asp](http://www.aberje.com.br/associacao_quemsomos.asp). Acesso em 23/08/2011.

desafios da comunicação corporativa são abarcar, por ventura, os tópicos Responsabilidade Social/Ambiental e mapear e corresponder às demandas oriundas das “efervescentes” mídias sociais.

Hoje em dia, não é pouco comum encontrar jornalistas gerenciando e monitorando perfis de grandes empresas, marcas ou pessoas públicas nas redes sociais. Por estudarem e acompanharem planos de desenvolvimento desses clientes, os profissionais de comunicação traçam, paralelamente, estratégias de divulgação e valorização de imagem, nesses ambientes que recebem bilhões de visitas diárias na grande rede.

## **2.2 A intranet como ferramenta corporativa.**

Para pautar a compreensão básica sobre os aspectos tecnológicos, ideológicos e funcionais de uma ferramenta como a intranet, há de se entender, antes, algumas características da comunicação interna, enquanto tópico de aplicação do departamento como um todo. Há, logicamente, além desse aspecto formal de comunicar internamente nas empresas, outro aspecto informal, que abrange fluxos espontâneos de informação e abarcam as mais variadas possibilidades de temas organizacionais. Nessa modalidade, funcionários e gestores são os emissores, receptores e formadores de opinião, e ao departamento de comunicação não se configura qualquer controle sobre esses fluxos.

No que diz respeito às ações e iniciativas da categoria comunicação interna, há algumas ferramentas de alcance do funcionário, disseminadas ao longo do fortalecimento da comunicação corporativa, enquanto departamento: jornais murais, folhetos, comunicados (impressos ou por email), *house organs* (veículos impressos), redes (como a intranet), e plataformas interativas (como *softwares* de telecomunicação, como *chats*, webconferências e semelhantes).

Das ferramentas atuais de maior destaque no âmbito organizacional, todos são oriundos da produção informática, em que se considere o contexto avançado tecnológico e as facilidades de acesso a computadores. Dessa forma, aumentam consideravelmente as possíveis ofertas da comunicação ao seu público interno, no que tange à participação e interação do funcionário. Como apontou Pierre Levy<sup>11</sup>, a linguagem e o texto em si superaram todas as fronteiras, pautados em possibilidades de hipertextualidade, tornando-se, assim,

---

<sup>11</sup> LEVY, Pierre. *idem*, p. 49

acessíveis em quaisquer espaços, submetidos a intervenções. Agora, são abertas as possibilidades de participação, quando oferecidos e propostos pela comunicação.

Ao passo em que, como visto anteriormente, os investimentos em marketing e publicidade tem origem em aportes sólidos e muito relevantes, a comunicação interna permeou e se enfraqueceu, por muito tempo, graças à cultura exacerbada de investimentos em clientes externos, promovida pela maioria das empresas. Atualmente, no entanto, com a disseminação da corrente administrativa de valorização do funcionário, tornou-se notório que “o funcionário é também um cliente e um formador de opinião da mais alta credibilidade. (...) Afinal, o que contaria mais (...) para um julgamento sobre determinada marca: um anúncio publicitário que mostra que a empresa é socialmente responsável, ou seu irmão, que diz trabalhar em condições insalubres?”<sup>12</sup>.

Dessa forma, no que diz respeito ao que se pode considerar como sua função vital, a comunicação interna há de contextualizar entre os funcionários, de forma adequada e ética, os valores e objetivos da organização. No sentido inverso, recai sobre esse sub-segmento também a responsabilidade de levar às áreas de auditoria ou similares a “voz” do funcionário, por meio, por exemplo, de um canal de ética. Este canal é uma ferramenta confidencial, capaz de oferecer ao funcionário a legitimidade e segurança de denunciar atos e situações que violem o Código de Conduta de cada organização, que também pode ter sua campanha de consolidação lançada no portal interno.

Nesse espaço virtual interno, são disponibilizados os acessos aos principais sistemas e *softwares* voltados ao trabalho cotidiano (sistemas de pagamentos, acesso e contato com suportes, ferramentas de treinamento e etc.), alocados em algum espaço de *hard drive* (ou memória física) disponibilizado pelo setor de tecnologia da informação, “par” em suporte, na linguagem empresarial, do setor de comunicação. Segundo Ricardo de Castro, em sua dissertação de doutorado apresentada nesta Escola de Comunicação<sup>13</sup>, a intranet, por si só, já se constitui em uma tecnologia da informação, à serviço da comunicação.

Entre as funções da intranet, Castro aponta algumas: acompanhamento de notícias e comentários; calendário de eventos da organização; informações sobre produtos e serviços oferecidos; normas da empresa (regulamentos, valores, missão, metas...); acesso a arquivos úteis, planilhas, fluxos de trabalho e relatórios; etc. Ainda segundo ele, à intranet, cabe o

---

<sup>12</sup> CAPPELANO *apud* SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da. *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável*. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 54.

<sup>13</sup> Cf. *Virtualidade e regulação social. Um estudo sobre um novo meio de informação/comunicação denominado intranet*. Rio de Janeiro: ECO/UFRJ, 2004.



moderno papel de ser um canal fundamental de comunicação entre o público interno e a organização.

Há de se pontuar, no entanto, que a intranet não deve suprimir ou substituir os produtos impressos, como *house organs*, na medida em que um arquivo em versão PDF, além de ser difícil de manusear e dificultar a leitura, configura-se como uma escolha equivocada da comunicação em relação ao seu público<sup>14</sup>.

Atualmente, com a “febre” das redes sociais e os programas de mensagens instantâneas (veremos mais à frente no último tópico deste capítulo e no capítulo “Uma rede sem fim de possibilidades”), a intranet tem a capacidade, ou oferece a possibilidade, de ser também sítio de hospedagem dessas ferramentas citadas por Castro. Como tendência, existe atualmente uma noção disseminada nas grandes empresas de que a intranet deve oferecer a possibilidade de interação dos funcionários entre si e com as publicações disponíveis, como um processo capaz de trazer resultados satisfatórios ao ambiente corporativo, como apontam as pesquisas realizadas por Castro com funcionários de diversas instituições<sup>15</sup>.

No entanto, há uma linha tênue entre a liberdade de participação do funcionário e a regulamentação da comunicação, como setor que também defende os interesses do corpo de gestão e os propósitos de negócio. E, além da comunicação, se ainda houver a liberação da leitura e acompanhamento dos comentários para os funcionários, de forma que todos estejam aptos a entender o posicionamento dos colegas em comentários e proposições, a estrutura virtual da intranet assume a forma do panóptico de Foucault<sup>16</sup>.

Para Ricardo Castro, a mobilização atual pela vigilância seria o motor propulsor dessa metamorfose, já que “ao mesmo tempo em que encontrar e vigiar pode gerar satisfação, a Intranet enquanto instrumento que permite que isso aconteça de forma mais eficiente pode potencializar um processo de vigilância contínua” (CASTRO: 2004, 82).

Apesar de se configurar como um exercício de poder dividido em esquemas micro e em relações capilarizadas, a vigilância, nesse caso, ainda depende do crivo de um representante maior, o vigilante do panóptico de Bentham. Essa figura maior de controle pode ser retratada na figura da comunicação corporativa, ou do setor de tecnologia de informação, já que no ambiente da intranet, a regulamentação dos acessos, a aprovação de conteúdos e o acesso às informações é controlado por esses departamentos.

---

<sup>14</sup> CORRÊA, Elizabeth Saad “Comunicação Digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos”. In *Organicom*. São Paulo: ECA/USP. p. 109.

<sup>15</sup> *Ibidem*. Op. Cit. p 77

<sup>16</sup> FOUCAULT, Michel. *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Vozes, 1987.

### 2.3 Internet e auto-exposição: como são explorados os sites de grandes empresas.

Tal qual a intranet está para a comunicação interna, a internet é um expoente determinante da comunicação externa, na medida em que os sites de hospedagem de páginas corporativas na grande rede são, na maioria dos casos, o primeiro contato do público (clientes, fornecedores, possíveis investidores etc.) com uma empresa atualmente. Dada a importância da comunicação digital no cenário contemporâneo, como já defendido, os portais das empresas na internet assumem caráter fundamental, no que diz respeito à apresentação das organizações, seus produtos/marcas/serviços, suas características e objetivos. Ao ostentar esse perfil de primeiro canal de comunicação, os sites, ainda que sirvam como meio para um fim (o negócio), já são considerados patrimônios e fatores agregadores de valor (intangível) aos rumos estratégicos das empresas no panorama atual.

Para Pierre Levy, a interatividade representada pelos sites da internet gabarita qualitativamente os produtos e serviços oferecidos ao público, ou ao macropsiquismo social, enquanto organismo representativo e agente ativo das redes digitais (LEVY: 1996, 62). Assim, faz-se substancialmente necessário que as organizações ambiciosas pelo desenvolvimento de seus interesses referendam seus espaços virtuais com seus portais na internet.

No âmbito organizacional, a administração desses sites é encargo alocado “sob o chapéu” da comunicação externa. O subdepartamento de comunicação externa, então, deve ser entendido como o responsável por comunicar e oficializar informacionalmente as ações da organização, focando seus *stakeholders* e público em geral. Denominação recente no cotidiano organizacional, *stakeholder* representa o perfil de todo e qualquer interessado em uma determinada organização ou empresa. O interesse desses sujeitos e/ou grupos pode perpassar o caráter financeiro (e explica-se aqui a origem de *stakeholder*, variando do equivalente “acionista” na língua inglesa, o *stockholder*), já que as partes interessantes assumem compromissos e responsabilidades mais abrangentes no que tange à sociedade, ao meio ambiente e outros aspectos sociais.

Mesmo que abrangência do campo de ação da comunicação externa não se resuma apenas aos clientes diretos ou àqueles relacionados à lógica básica de consumo, não se deve confundir o papel atual da informação nos cenários econômico, tecnológico e social contemporâneos com o desempenhado, por exemplo, há três décadas. Nessa sociedade, então, delimitada por fluxos de produtos e serviços, as novas tecnologias e as ferramentas digitais são compreendidas apenas como instrumentos de alcance ao público, enquanto a informação,

essa, sim, é a matéria prima, como aponta Manuel Castells<sup>17</sup>, aplicada nas iniciativas e atividades das comunicações organizacionais. Diferentemente das revoluções tecnológicas anteriores, que embarcavam na utilidade das novidades técnicas, a informação agora é o fator em que se aplicam os frutos das recentes inovações.

Pautados na informação como um de seus principais produtos, os sites das principais organizações e empresas do mundo são organizados sob padrões semelhantes de apresentação. Abaixo, são apresentadas neste tópico algumas categorias de que se valem grandes instituições do Brasil e do mundo, aplicadas em suas *home pages*, que definem suas formas de comunicação com seus públicos externos,.

- *Barra de menus*: são barras horizontais e verticais, com tópicos determinados pela entidade, dividindo menus e sub-itens por apresentação do perfil organizacional, linhas de negócios, serviços, produtos, ferramentas, programas de sustentabilidade e responsabilidade social, relação com investidores

- *Quem somos*: menu mais constante em visitas a páginas de grandes instituições; abarca informações básicas sobre as organizações, bem como sua história, seus valores e tradições, campos de ação, atividades e linhas de produtos e serviços. Nos portais em inglês, é o notório “*about us*”.

- *Serviços*: botões de acesso a canais diretos de comunicação, relacionamento, planos e possibilidades de carreiras, políticas de privacidade etc. São colunas sempre reduzidas, alocadas nos cantos superiores ou inferiores das páginas. Esses menus estão disponíveis na esmagadora maioria das páginas de empresas e organizações, ao passo que são serviços básicos e de pouca variação estrutural e informacional. Já há casos de botões de hiperlink (redirecionamento) nesse espaço que conduzem o internauta para perfis em redes sociais.

- *Destaque*: consiste em artes digitalizadas, que ocupam a maior parte da página (geralmente, a central ou próximo a ela), com informações e conteúdos atualizados com maior frequência, voltados a campanhas, notícias e resultados atuais, ao sabor do perfil de cada entidade.

- *Portal de conteúdo*: alguns sites apresentam, outros, não; comumente, é o espaço destinado às informações e notícias relacionadas às organizações. Não costumam ter destaque, por terem poucos acessos de internautas. São canais “partidários” e trazem notícias enaltecendo resultados e conquistas.

---

<sup>17</sup> CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede – a era da informação- economia, sociedade e cultura. Volume 1*. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

Interessante destacar que, na variação dos setores de mercado ou interesses das organizações, a informação tem enfoques variados e as disposições das categorias acima destacadas ganham reconhecimentos e espaços distintos. Nos sites de empresas com atividades industriais, voltadas à exploração de recursos naturais, como Petrobras, Vale, EBX (Brasil), ExxonMobil (Estados Unidos) e Sinopec (China), por exemplo, submetidas a grandes pressões sociais e fiscalizações, recebem bastante destaque os canais de exposição de suas atividades ligadas à sustentabilidade e segurança. Por vezes, os espaços que esses tópicos ocupam nas páginas superam, inclusive, os voltados às atividades-fim dessas organizações.

Empresas que avançam sobre o mercado tecnológico e informático, com seus *mix* de produtos e serviços, exploram a maior parte suas páginas principais com anúncios e apresentação de sistemas de suporte e/ou atualização. São exemplos os sites da Apple e Microsoft, gigantes americanas, e a coreana Samsung, que dedicam nenhuma ou pouquíssima área virtual à apresentação de iniciativas sociais ou sustentáveis como as desenvolvidas nas empresas de energia discriminadas acima.

Pautadas massivamente na disputa de mercado, sem muitos apelos ou campanhas de identificação com seus públicos, as grandes tecnoprodutoras suprimem, ainda, os menus de apresentação próprios, os canais de contato ou linhas diretas e os portais de notícias e informações, em prol da apresentação do que entendem como seus portfólios ideais, justamente quando os consumidores se aproximam cada vez mais das marcas consumidas, por meio da internet. Eles buscam identificação com iniciativas sustentáveis e experimentam (e, possivelmente, vivenciam) o cotidiano e as novidades de seus produtos e serviços favoritos.

Para Margarida Kunsch, a idoneidade, enquanto competência básica e fundamental das organizações, não deve ser compreendida apenas como uma possibilidade a ser explorada pelas entidades, no que diz respeito à comunicação digital; a transparência organizacional é o cumprimento das funções sociais e parte da responsabilidade coletiva.

A abertura de fontes e a transparência das ações serão fundamentais para que as organizações possam se relacionar com a sociedade e contribuir para a construção da cidadania na perspectiva da responsabilidade social<sup>18</sup>.

A escolha pela apresentação de determinados temas em detrimento de outros, muitas vezes até mais importantes, como a transparência organizacional, segue, obviamente, a lógica dos anseios das organizações. Em um cenário em que as possibilidades de participação e

---

<sup>18</sup> KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus. 2003, p.90.

mobilização dos indivíduos são ampliadas pela internet, algumas instituições suprimem suas responsabilidades e agenciam seus direcionamentos somente em função de possíveis proveitos.

Levy, ao citar a descoberta da proteína pela indústria farmacêutica, aponta que essas possibilidades de agenciamentos, como, por exemplo, os utilizados pelas empresas nas apresentações de seus sites, estão sempre ao sabor do coletivo e de grupos segmentados por interesses. Ele aproveita o exemplo para confrontar os que apontam a tecnociência como a única origem e responsável dos males que a permeiam, desconsiderando os anseios e imposições dos indivíduos que agem nesse campo de estudo. Para Levy, a mobilidade e as possibilidades de múltiplos agenciamentos, como características da tecnociência, podem e devem ser propulsores do que chama de tecnodemocracia.

(...) o terreno de manobras é muito mais vasto que a sociedade (...) O projeto de democracia técnica baseia-se em uma antropologia cosmopolita (...) A técnica em geral não é boa, nem má, nem neutra, nem necessária, nem invencível. É uma dimensão, recortada pela mente, de um devir coletivo heterogêneo e complexo na cidade do mundo. Quanto mais reconhecermos isto, mais nos aproximaremos do advento de uma tecnodemocracia.<sup>19</sup>

Quando a exigência por idoneidade e transparência, então, alcançar a coletividade e se tornar uma característica nos perfis individuais, no espaço físico e/ou virtual, a tendência é que páginas e sites de marcas e empresas que embasem a essência do consumismo percam destaque.

## **2.4 Um novo momento: integração com novas redes sociais.**

Se acompanhar a evolução das plataformas midiáticas na internet virou obrigação para os profissionais e organizações que trabalham com comunicação, há de se considerar que as redes sociais ocuparam considerável parcela da atenção de todos, nos últimos sete, oito anos. Para efeito de avaliação de um panorama mais próximo e local, destacam-se no Brasil alguns projetos que alcançaram altíssimos níveis de envolvimento dos mais variados estratos sociais, como o Orkut, Twitter e Facebook.

---

<sup>19</sup> LEVY, Pierre. *“As tecnologias da inteligência – o futuro do pensamento na era da informática?”*. São Paulo: Editora 34, 1993; p. 195-196

Em ordem cronológica, o Orkut<sup>20</sup> foi a primeira plataforma a ganhar adesão maciça dos brasileiros na internet, em 2004. Criado por Orkut Buyukkoken, engenheiro turco funcionário da empresa Google, a rede social prezava pela possibilidade de conectividades entre pessoas conhecidas, além do compartilhamento de interesses mútuos, nas “comunidades virtuais”.

Cada usuário, ao se cadastrar, é contemplado com uma página de perfil, em que pode atualizar informações e características pessoais, familiares e profissionais, por exemplo, bem como gostos, hábitos e desejos. Atualmente, a adesão ao Orkut é liberada para os usuários interessados, mas, no início do *boom* da rede social, a participação do internauta era dependente de convites virtuais; ou seja, como em um círculo fechado, o internauta só era liberado a ingressar no Orkut se recebesse um chamado de um amigo que já navegasse por essa rede. Àquela época, não era incomum que se encontrasse usuários capazes de evitar ou simplesmente não convidar conhecidos, amigos, familiares... O convite era, muitas vezes, pleiteado e comemorado.

A interação no Orkut ocorria, então, por trocas de mensagens, compartilhamento de imagens e informações, nas páginas pessoais dos usuários e nas comunidades. Em 2005, com base no crescimento extremamente vertiginoso de usuários brasileiros, o Google promoveu uma série de modificações que fizeram do Orkut uma realidade (virtual) ainda mais consolidada no país<sup>21</sup>, entre as quais, pode ser destacada com maior propriedade a tradução dos aplicativos para o português. Em 2006, de acordo com dados do Google, 75% de 17 milhões de usuários do Orkut eram brasileiros<sup>22</sup>.

Mesmo com a criação de redes como o Twitter (criado em 2006 e que atingiu ápice em 2008) e o Facebook (aberto ao público em 2005), o Orkut ainda se manteve como a plataforma que concentrava o maior número de internautas brasileiros até agosto de 2011. Em pesquisa promovida pelo Ibope<sup>23</sup>, que avaliou um crescimento de 10% no contingente de pessoas que acessam a internet no Brasil (de 41,6 milhões para 45,4 milhões), o Facebook se tornou a primeira rede social a desbancar o Orkut, no que tange ao contingente de usuários

---

<sup>20</sup> Endereço da página da plataforma: [www.orkut.com](http://www.orkut.com)

<sup>21</sup> “O tamanho do Orkut no Brasil”, em “Tecmundo”. <http://www.tecmundo.com.br/8273-o-tamanho-do-orkut-no-brasil.htm>, acessado em 20/09/2011.

<sup>22</sup> “Google concorda em quebrar sigilo de usuários do Orkut”, em “Cosultor Jurídico”. [http://www.conjur.com.br/2006-set-05/google\\_concorda\\_quebrar\\_sigilo\\_usuarios\\_orkut](http://www.conjur.com.br/2006-set-05/google_concorda_quebrar_sigilo_usuarios_orkut), acessado em 21/09/2011.

<sup>23</sup> “Total de pessoas com acesso à internet atinge 77,8 milhões”, Ibope. <http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=cald b&comp=IBOPE+Nielsen+Online&docid=C2A2CAE41B62E75E83257907000EC04F>, acessado em 21/09/2011.

ativos (30,9 milhões de usuários únicos, ou 68,2% dos internautas, em relação a 29 milhões de usuários ou 64% do Orkut, o maior site social no Brasil, até então). Mesmo com a força atual do Facebook, o Brasil continua sendo líder de acessos mundial ao Orkut<sup>24</sup>.

Apesar do sucesso entre o público internauta, o Orkut não foi um aplicativo que possibilitou consideráveis interações com ações de marketing ou iniciativas de divulgação de marca, como o fizeram o Twitter e o Facebook. Durante o fortalecimento do Orkut, no entanto, surgiu uma nova função ligada ao *staff* da comunicação organizacional: o analista de mídias digitais. Responsável por monitorar mensagens negativas de usuários relacionadas a uma empresa ou marca, o profissional exerce um trabalho de acompanhamento constante, interagindo com o público e/ou os fóruns e comunidades diretamente. No Twitter e Facebook, o monitoramento permanece.

Criado em 2006, o Twitter surgiu como uma espécie de “diário virtual” em que o usuário, ao se cadastrar, encontrava a possibilidade limitada de divulgar mensagens, em 140 caracteres, e fotos. As interações entre os internautas ocorriam por meio linear, quando usuários escolhiam “seguir” uns aos outros, ou referencial, com menções e alusões a mensagens de outrem. Grandes empresas, marcas famosas e personalidades de destaque mantêm em suas contas no Twitter um canal direto com o público. Dessa forma, o Twitter se tornou (mais) uma ferramenta a ser utilizada pela comunicação das empresas e organizações.

Com possibilidades de interações e referências a outros sites e plataformas, como o Youtube e os aparelhos celulares, respectivamente, o Twitter logo ganhou importância e destaque entre o público internauta que buscava informações acerca de determinado produto ou serviço. Grandes marcas como Fiat, Brastemp e Nokia passaram a usar a rede social como canal de assistência e atendimento e direcionador de acessos para páginas de vendas diretas<sup>25</sup>.

Atores, músicos, críticos, pensadores, atletas e pessoas públicas passavam, àquela altura, a transformar o Twitter em seus sites principais, seus canais oficiais, pelos quais se aproximavam de seus seguidores, expunham suas ideias, rotinas e apontamentos, em um cenário de confirmação de vitória da moral pública *versus* a moral privada. Quem não se expuser ou ficar de fora, está automaticamente deslocado ou à margem do que se considera “*in*”.

Rede social da moda, o Facebook alcançou um *status* que nenhuma outra plataforma jamais passou perto, com elevadíssimos índices de aprovação, liderança em todos os mercados

---

<sup>24</sup> Dados demográficos do Orkut, em <http://www.orkut.com/MembersAll>. Acessado em 23/09/2011.

<sup>25</sup> “Em 140 caracteres”, em “Revista Comunicação Empresarial, número 71”. São Paulo: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, 2009.

nacionais, maior número de aplicativos interativos, maior retorno em exposição de mercado, e, inclusive, um filme laureado em sua homenagem<sup>26</sup>

Ao mesmo tempo, o Facebook é a ferramenta que mais possibilita a participação do internauta, quando parece enterrada de vez a distância entre espectador e mídia, e, dessa forma, ganha em “importância virtual”, em um virtual ranqueamento, os usuários mais ativos, ou que reúnem maior número de seguidores ou amigos. A tendência do sucesso para os usuários nas redes sociais é extremamente voltada ao *quanti* e não ao *quali*; a preocupação é “reunir mais seguidores”<sup>27</sup>, e não comunicar da melhor forma ou buscar os caminhos coletivos para a participação.

Para as empresas, o foco nas redes sociais foi, definitivamente, alterado: em vez de inspecionar *posts* e comentários negativos, elas passam agora a usar o Facebook como portfólio interativo, já que, atualmente, parte considerável de seus públicos e clientes já troca as horas empreendidas nas mídias convencionais (jornais, televisão e rádio), pelas novidades da grande rede, principalmente, quando o acesso à internet e a mobilidade oferecida nos novos aparelhos são cada vez mais presentes. No Facebook, organizações criam perfis oficiais, lançam produtos em primeira mão, promoções especiais e iniciativas particulares, sempre com foco na fidelização do cliente, “onde quer que ele esteja”.

---

<sup>26</sup> O filme “A rede social” retrata a história de Mark Zuckerberg e a criação do Facebook. A película conquistou três “Oscar” e quatro “Globo de Ouro”.

<sup>27</sup> “Cinco maneiras de aumentar o número de seguidores em seu perfil no Facebook”, em “Techo tudo”.

<http://www.techtudo.com.br/artigos/noticia/2011/10/5-maneras-de-aumentar-o-numero-de-seguidores-em-seu-perfil-no-facebook.htm>, acessado em 02/10/2011.



### 3. O histórico de um recém-agigantado: os 75 anos da Cosan

Como o objetivo deste estudo é avaliar as possibilidades que as redes virtuais oferecem ao campo da comunicação empresarial, centrando exemplos, casos e variações no âmbito organizacional da Cosan, cabe a este capítulo apresentar alguns contextos do caminho histórico de 75 anos da Cosan.

Desde sua criação, em 1936, até os dias de hoje, a Cosan mudou radicalmente sua cultura administrativa, seu projeto de negócio e suas ambições. Como resultado, nos últimos 10 anos a empresa se tornou o maior exportador de açúcar do mundo e o único *player* integrado do mercado de energia brasileiro. Mas tantas mudanças requerem um acompanhamento dos setores e departamentos administrativos da empresa, em que consta destacar que as áreas voltadas ao dia a dia do funcionário, como Recursos humanos e Comunicação, hão de se desdobrar para cultivar e propagar os valores, a missão e o posicionamento da organização em relação à sociedade.

Com o passar das décadas, a escalada econômica da Cosan é semelhante à vivida pelo Brasil, em momentos históricos. A empresa, que começou em uma estrutura familiar bem determinada, foi alvo de intensa disputa judicial, que resultou na tomada de poder por Rubens Ometto Silveira Mello – que faz questão do nome todo por extenso, em entrevistas e divulgações. Ele enfrentou a mãe e os irmãos na justiça durante 10 anos, ambicionando transformar a empresa familiar em um conglomerado multi-aplicado em energia, e, em 1996, após uma tratativa acionária sacramentada por ambas as partes litigiosas, Rubens Ometto assumiu a Cosan como sócio majoritário e presidente do conselho administrativo<sup>28</sup>.

Nos últimos quatro anos, no entanto, após alcançar a soberania da produção de cana e derivados no país, a empresa imergiu em um projeto de expansão e internacionalização. De 1986 a 2007, a Cosan adquiriu vinte novas usinas, vivenciou cinco processos de fusão e parceria, e passou a oferecer açúcar ao mercado consumidor através das marcas Da Barra e União, líderes do segmento. Esta última marca foi absorvida, após a compra da empresa NovAmérica.

Em 2008, após o anúncio da gigante petrolífera ExxonMobil em retirar suas operações de comercialização e distribuição de petróleo e derivados no Brasil, a Cosan, com um aporte de 1 bilhão de reais conseguido junto ao Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES),

---

<sup>28</sup> “Por que ele desafiou a bolsa” em “*Época Negócios*”. [http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epoca\\_negocios/0,,EDG79854-8374-9,00-POR+QUE+ELE+DESAFIOU+A+BOLSA.html](http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epoca_negocios/0,,EDG79854-8374-9,00-POR+QUE+ELE+DESAFIOU+A+BOLSA.html), acessado em 02/10/2011.

adquiriu os direitos de distribuição e produção de combustíveis e lubrificantes, bem como os direitos de comercialização nacionais das marcas Esso e Mobil. Naquele momento, além de liderar a produção de etanol do país, a Cosan encontrava seu canal próprio de escoamento de combustíveis, com alcance nacional.

Menos de dois anos depois, no entanto, não satisfeito em com a possibilidade de consolidar a distribuição de etanol em território brasileiro, Rubens Ometto anunciou um processo de fusão com outra gigante internacional, a Shell. Após um processo que sofreu análises legais e judiciais, no Brasil e na Europa, durante um ano, foi criada a Raízen, empresa que, aos olhos de economistas e analistas financeiros, é a porta de entrada do etanol de brasileiro nos mercados internacionais.

Há a necessidade, entretanto, de entendimento aprofundando das transformações culturais que a Cosan ao longo desses processos, moldando um panorama de valores perpassados aos funcionários, sobre os quais o departamento de comunicação se debruçou nos últimos anos, para validar suas missões interna e externamente.

### **3.1 A era do açúcar e a expansão por Rubens Ometto Silveira Mello.**

Principal matéria-prima exportada pelo Brasil colonial até o fim do século XVIII, o açúcar foi, ao longo de quase 300 anos, um dos pilares fundamentais ao sistema de produção português explorado por aqui, junto à exploração mineral. O Brasil chegou a fornecer, em meados do século XVII, quase 40% de todo o açúcar consumido na Europa.

Como aponta Boris Fausto (2001), “a empresa açucareira foi o núcleo central da ativação socioeconômica do Nordeste”, região brasileira a receber a primeira capital federal, a cidade de Salvador. De especiaria a item imprescindível aos mercados internacionais, o produto encontrou as condições ideais de desenvolvimento por aqui.

Os grandes centros açucareiros na colônia foram Pernambuco e Bahia. Fatores climáticos, geográficos, políticos e econômicos explicam essa localização. As duas capitanias combinavam, na região costeira, boa qualidade de solos e um adequado regime de chuvas. Estavam mais próximas dos centros importadores europeus e contavam com relativa facilidade de escoamento <sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> FAUSTO, Boris. “*História concisa do Brasil*”. São Paulo: Edusp; p. 39-40.

Fomentada pela metrópole portuguesa e desenvolvida sobre o sistema de *plantation* – monocultura aplicada em latifúndios, explorando mão-de-obra escrava –, a produção de açúcar teve importância determinante na construção dos painéis político, social e econômico brasileiros, influenciando, inclusive, na constituição da divisão do território nacional. As unidades produtoras, chamadas engenhos de açúcar, eram administradas pelos senhores de engenho, que, em quase sua totalidade numérica, recebiam as terras da coroa portuguesa, com vistas à produção da *commodity*, exploração territorial e defesa e manutenção dos espaços contra os índios.

Próximo ao início do século XIX, a oferta de açúcar aumentou em outras colônias, como as Antilhas Holandesas, o preço do produto abaixou consideravelmente e o café o superou na demanda mundial, com processos de plantio e colheita mais fáceis e ágeis. Àquela altura, o café passava a ser a principal matéria-prima de exportação brasileira, e o Vale do Paraíba, a área fomentadora da novidade econômica do país. O fruto do cafeeiro representava 61% das exportações brasileiras, na década de 1890, como aponta Fausto (2001; 103)

Mesmo assim, a economia açucareira já dera forças suficientes para as grandes unidades familiares empresariais se estabelecerem como dominantes no país. De uma dessas famílias, os Ometto, surgiu na década de 1930 o prenúncio histórico da Cosan, com os irmãos Pedro e José Ometto, filhos de imigrantes italianos que chegaram ao Brasil em 1887.

Com investimentos familiares oriundos da comercialização sucroalcooleira em unidades de plantio espalhadas pelo interior de São Paulo no começo do século XX, eles orientaram a construção de uma das primeiras usinas brasileiras, a Costa Pinto, em Piracicaba (SP), em 1936.

A partir da década de 1940, com a retomada de força do mercado de açúcar e o crescimento do álcool, como produto industrializado, Pedro e José Ometto adquiriram fazendas produtora em Barra Bonita e Jaú, ambas no interior paulista. Após a internacionalização do mercado nacional e os investimentos feitos na exploração de *commodities* brasileiras, o mercado sucroalcooleiro continuou concentrado nas mãos de poucas famílias paulistas. Com mecanização da produção e muitos casos de exploração de mão-de-obra ligada à colheita, o setor enfrentou diversas crises econômicas internacionais e nacionais, mas acompanhou por durante quase 30 anos um crescimento estável e mínimo, necessário apenas para suprir parte da demanda nacional.

Em 1986, ao perceber que os negócios concentrados na Usina Costa Pinto estavam estagnados em um padrão de administração familiar rudimentar, Rubens Ometto Silveira

Mello, à época com 36 anos e então diretor financeiro do Grupo Votorantim, resolveu tomar o comando da empresa. Mesmo que “na marra”. Com experiência no mercado financeiro e administração empresarial, Rubens vislumbrava um novo projeto administrativo moderno, com gestão responsável e desenvolvimentista, aplicado sob os moldes de orientação do mercado internacional contemporâneo, que voltava a fervilhar após as crises econômicas da década de 1970.

Ana Julia Cury Cabral (2007) lembra que, após a crise do petróleo de 1973, ganhava força em todo mundo uma nova forma de pensar o capitalismo, após o declínio de sua “era de ouro”, entre 1940 e 1970: o neoliberalismo, pautado pela liberação econômica, financeira e a abertura das economias em âmbito global, se tornara “a única alternativa (...) para a retomada do desenvolvimento e do crescimento econômico”<sup>30</sup>.

Para dar seguimento ao seu projeto, no entanto, Rubens foi de encontro aos interesses de seus irmãos e mãe, que ainda apostavam nos laços de sangue para nortear as rédeas do negócio. Naquele mesmo ano, começava, então, uma batalha judicial, que, entre diversas idas, vindas e concessões mútuas, foi encerrada apenas em 1996, 10 anos depois.

Mas, ainda em 1986, Rubens Ometto Silveira Mello já demonstrava que o perfil traçado por ele para o futuro da estrutura empresarial de sua família era o expansionismo produtivo: ao mesmo que tempo em que uma lei federal abria, pela primeira vez, o mercado sucroalcooleiro do centro-sul brasileiro à exportação (à época, limitada ao parque nordestino, fortalecido historicamente desde o Brasil colônia), Rubens investiu, em menos de 12 meses, na aquisição de duas novas usinas, a Santa Helena (Rio das Pedras/SP) e São Francisco (Elias Fausto/SP). Nascia, na ocasião da aquisição da primeira, a Cosan, cujo nome tem origem na conjunção nominal Costa Pinto e Santa Helena.

Nos anos seguintes, a Cosan aumentava sua capacidade de produção e, com o fortalecimento do segmento interno e a abertura do mercado brasileiro aos países importadores, também se desenvolvia como estrutura organizacional. Foram compradas mais 14 usinas, adquiridas mais diversas propriedades agrícolas e fundiárias (essas, administradas pela nova empresa do grupo, a Radar Propriedades Agrícolas, especializada em especulação e valorização mobiliária agrária) e realizados diversos processos de fusão e parcerias com multinacionais e empresas estrangeiras, interessadas em participar de alguns dos investimentos da Cosan. Detentora da marca vice-líder do mercado de varejo de açúcar

---

<sup>30</sup> CABRAL, Ana Julia Cury de Brito. “*Espaço e poder: estratégias de resistência na sociedade de controle*”. In CAIAFA, Janice & ELHAJJI Mohammed (org.) “*Comunicação e Sociabilidade: cenários contemporâneos*”. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007; p. 75.

nacional, a “Da Barra”, a Cosan adquiriu também os ativos da NovAmérica, produtora da marca “União”, líder no mercado de açúcar.

Outro passo de extrema relevância para os negócios do grupo, e que merece destaque, foi a participação em negócio societário nos portos Teçu e Teas, ambos no Porto de Santos (SP), o maior do mundo: na primeira estrutura, voltada exclusivamente à exportação de açúcar, a Cosan adquiriu 90% dos ativos; já no segundo, ligado a comercialização internacional de álcool, 32%. A Cosan se tornara, então, em pouco mais de 15 anos sob administração de Rubens Ometto, a maior empresa produtora e exportadora de açúcar do mundo.

Mas as ambições de Rubens em relação ao mercado internacional não se resumiam apenas à exportação de açúcar e álcool. Atento à tendência mundial do mercado de energia renovável, o líder da Cosan direcionou grande parte dos investimentos da companhia à forte produção de etanol, um combustível menos poluente e de origem renovável. Em apresentação feita ao Fórum Nacional de 2010, promovido pelo Governo Federal, Rubens reforçou sua adoração pelo novo viés de consumo internacional, embasado em estudos científicos que comprovam a eficiência do etanol de cana-de-açúcar em relação aos outros tipos, como os de soja, girassol e milho<sup>31</sup>.

Para pautar sua estratégia de investimentos e negociar subsídios públicos, o presidente do conselho administrativo da Cosan apelou para as condições naturais e a preservação do meio ambiente, no que foi compreendido como grupo de “fatores críticos para o desenvolvimento” do etanol<sup>32</sup>, que demonstram os primeiros passos em busca da energia limpa. São alguns deles: Protocolo de Kyoto e a redução de 5,2% das emissões mundiais de gases poluentes, reduções de 20% das emissões na União Europeia, 40-45% na China e 36-39% no Brasil.

Antes mesmo dessa apresentação, a Cosan já demonstrava o seu interesse em expandir sua carteira de mercado comercial, referente ao etanol. Em 2008, com a estagnação de investimentos e retornos de seus negócios no Brasil, a ExxonMobil internacional resolveu vender os direitos de comercialização da marca Esso, e os de produção e comercialização da marca Mobil. Em disputa com outras interessadas, incluindo a estatal Petrobras, a Cosan adquiriu por R\$ 1 bilhão esses ativos, que ainda abarcavam a cadeia de 1700 postos da rede Esso, o quarto maior canal de distribuição de combustíveis do país.

---

<sup>31</sup> Ver anexo I.

<sup>32</sup> Ver anexo II

Mas o interesse real mesmo só foi revelado 30 meses depois, em 2010, com o anúncio da criação de uma nova empresa, oriunda de um processo de fusão com a Shell internacional: a Raízen foi concebida com o conceito de exportação do etanol brasileiro para os principais mercados do mundo.

### **3.2 A absorção das marcas União, Esso e Mobil e os diferentes perfis corporativos: a cultura do colaborador**

Organizações em constante processo de transformação devem apostar na consolidação da sua linha de interesse, para garantir a atratividade do público externo. No entanto, uma das principais dificuldades encontradas por empresas com perfis semelhantes ao da Cosan, voltado à expansão, que exige diversos procedimentos de fusão e transformação, é a disseminação ideal de sua cultura de valores e princípios internamente.

A Cosan, ao longo de seus 75 anos de história, admitiu dois públicos de funcionários bem distintos, seccionados pelos locais e culturas de trabalho. No que diz respeito à divisão, aproximadamente 90% dos 40 mil funcionários da Cosan (até a conclusão do processo de *joint venture* com a Shell e o consequente lançamento da Raízen) são alocados no campo, com incumbências intrinsecamente ligadas ao manejo na colheita e produção dos derivados da cana-de-açúcar. Quase cinco mil funcionários são o que se pode compreender administrativos, e trabalham com o planejamento e execução dos planos de negócio.

Ao departamento de comunicação corporativa, coube a tarefa de detectar as características e necessidades de cada perfil – “campo” e “escritório” –, com enfoque em estratégias de comunicação adequadas para atender a ambos. No que tange a padrões, processos e produtos de comunicação, seria impossível oferecer a esses funcionários os mesmos serviços.

Além dos ambientes e fluxos de trabalho distintos, os interesses e características também atendem a peculiaridades, que cabe serem ressaltadas a este ponto: historicamente, os funcionários do campo, focados na plantação e colheita nas unidades agrícolas em São Paulo, atendem à sazonalidade da safra de cana-de-açúcar (maio/dezembro) e continuam extremamente ligados às suas regiões de origem (norte de Minas Gerais e Nordeste, na maioria dos casos); voltados à rotina em frente ao computador e com costumes marcantes e característicos dos habitantes das grandes cidades, os funcionários administrativos requerem uma linguagem embasada por conteúdos virtuais.

Nas campanhas voltadas ao funcionário do campo, as ferramentas utilizadas para divulgação apostam no enfoque curto e direto (panfletos, murais e cartilhas), pautados também por reuniões e apresentações explicativas. Em relação à linguagem, as campanhas e produtos voltados a esse perfil permitem uma aproximação com a realidade cultural e coloquialismos.

Se tem uma doença que todo ano vira notícia na TV e nos jornais, essa doença é a Dengue! Isso porque tem gente que ainda não aprendeu a importância de tomar alguns cuidados super simples, mas que fazem a diferença para a saúde de todo mundo! Como a Cosan tem compromisso com as pessoas e o meio ambiente, a gente trouxe algumas informações para dar um basta na Dengue! Vamos juntos nessa?<sup>33</sup>

O texto utilizado na revista “Ciclo de Notícias”, com tiragem de 30 mil exemplares e distribuída junto aos funcionários do campo, atenta para os cuidados com a dengue; a linguagem informal, com expressões como “tem gente”, “super simples” e “vamos juntos” dão o tom coloquial cativante, para aproveitar e disseminar um dos valores da Cosan: o “compromisso com as pessoas”. No tópico “Outros veículos, outros públicos”, avaliaremos melhor como alguns dos produtos editoriais da comunicação corporativa da Cosan reforçam costumes e ideias entre determinados públicos.

Neste momento, vale destacar que há, sim, distinção entre esses dois perfis de funcionários. Para o funcionário administrativo, conectados à intranet e internet, existem também revistas como a Revista Cosan e a extinta Equipe Esso, cuja produção e veiculação foram encerradas em março de 2011, na iminência da formalização da fusão com a Shell. Nessas publicações, o caráter informativo é pautado na linguagem formal, como também veremos no recém-citado tópico.

Apesar da dicotomia editorial, segmentada pelos perfis de funcionário, a Cosan adotou, desde janeiro de 2009, com a absorção de grande parte do corpo administrativo da ExxonMobil e da NovAmérica, uma nomenclatura peculiar para todos os seus funcionários, o “colaborador”. Dessa forma, a iniciativa tem claro caráter de igualar em importância as funções agrícolas e administrativas. Mas, como apresentado e compreendido, os dois perfis destacados exigem cuidados e atenções singulares nos processos de comunicação.

Com “visão” e “missão” voltados ao negócio de energia (“ser referência mundial em energia limpa e renovável” e “prover energia cada vez mais limpa e renovável para melhorar

---

<sup>33</sup> Revista Ciclo de Notícias, nº 24, novembro-dezembro de 2010, p.8. A revista é uma publicação produzida pelo departamento de comunicação da Cosan, (ANEXO III)

a vida das pessoas”, consecutivamente)<sup>34</sup>, uma das formas de disseminar a cultura da igualdade entre os funcionários foi levar para seus “valores”, aqueles permeados no ambiente de trabalho, algumas características que hão de ser comuns a todos os “colaboradores”: “agilidade com disciplina”, “fazer mais e melhor sempre”, “segurança em todas as operações” e “somar na equipe”, são conceitos levados exaustivamente ao dia a dia na Cosan.

### **3.3 Propostas de negócios: como a comunicação pode agregar valor ao patrimônio.**

Com a compreensão notória dos indivíduos que compõem a Cosan e dos mercados aos quais a empresa se dedica, a comunicação corporativa passa, atualmente, a ter um escopo claro e definido: agregar valor ao negócio da companhia. Para tanto, é preciso pensar em uma forma de mensurar os possíveis retornos que as iniciativas desenvolvidas pelo departamento trazem aos balanços financeiros, seja com captação de parceiros e/ou poupança de custos e gastos.

No cenário empresarial, os resultados nunca foram tão importantes, quando os mercados de todo o mundo bailam sobre a volatilidade de produtos e serviços. E, no que diz respeito à comunicação organizacional, chegou o momento de mensurar o intangível, como se discute ultimamente nas revistas, artigos e livros sobre o tema. Em organizações norteadas por planos de metas estratégicos, o departamento de comunicação das empresas é exigido, como todos os outros, a apresentar resultados; anunciar ganhos à corporação, com base apenas em repostas em pesquisas de reputação, já não é o bastante, apesar dos *feedbacks* serem fundamentais.

Pereira, Costa, Murad e Ambrósio<sup>35</sup>, autores que se propuseram a discutir o alinhamento da comunicação com os interesses de negócios e as estratégias de produção das organizações, afirmam, em trabalho que contou com a colaboração do Professor Micael Herschmann, desta Universidade, que o plano de comunicação deve partir, primeiramente, do reconhecimento das culturas e aspectos sociais de públicos-alvos.

---

<sup>34</sup> Ver “Visão”, “Missão” e “Valores” da Cosan em [http://www.cosan.com.br/cosan2009/web/conteudo\\_pti.asp?idioma=0&conta=45&tipo=26415](http://www.cosan.com.br/cosan2009/web/conteudo_pti.asp?idioma=0&conta=45&tipo=26415), acessado em 06/10.

<sup>35</sup> PEREIRA, COSTA, MURAD, AMBRÓSIO. Carlos Alberto Messeder, Carlos Victor, Eduardo Guerra e Vicente. “Comunicação e gestão corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativas e articulação com o território produtivo”. In KUNSCH, Margarida M. Krohling., organizadora. “Comunicação Organizacional Volume 1: histórico, fundamentos e processos”. São Paulo: Editora Saraiva, 2009



Eles lembram ainda que, com os infindáveis processos de fusão e modificações nos campos de exploração, há de se “compreender de modo essencialmente dinâmico os fluxos de sentidos culturais no interior dos quais as organizações se estruturam e se movimentam”<sup>36</sup>. Além disso, cabe ressaltar que o processo de monitoramento público e por parte dos *stakeholders* acontece atualmente quase de forma simultânea, *online*, já que não faltam ferramentas de acompanhamento conectadas à grande rede.

Além de acompanhar os relatórios e índices de desenvolvimento sustentáveis e as ações de marketing e publicidade, que apresentam resultados mais palpáveis e concretos às planilhas de avaliação da organização, o departamento de comunicação deve vislumbrar métodos de avaliação sobre ferramentas como o *clipping*, os eventos internos e externos, e os canais atendimento a clientes internos e externos.

O monitoramento dos fluxos produzidos por ferramentas como o *clipping* ou as revistas e publicações internas e externas, com números de visualizações e acompanhamento da opinião dos clientes, oferece uma base sólida para a mensuração de resultados positivos. Entre esses resultados, pode-se citar, por exemplo, a captação de novos clientes e a chegada de novos investidores e acionistas, quando da veiculação de uma pauta positiva, ou dos resultados recentes e planos futuros.

Pereira, Costa, Murad e Ambrósio afirmam também que a reputação corporativa, enquanto encargo de execução sob a responsabilidade do departamento de comunicação, é um dos principais ativos das empresas. Por vezes mais importante que aumento de vendas ou novas aquisições. Ao constituir e fazer uso de canais consolidados de comunicação com seus públicos, o departamento deve ter como meta principal manter um excelente nível de avaliação externa, dizem eles. Até porque as crises de imagem e reputação são também, por vezes, mais difíceis de contornar do que as operacionais.

---

<sup>36</sup> IDEM. P. 295.

#### 4. O case de redes Cosan: sites e intranet

Para repensar e adequar as ferramentas de comunicação de uma determinada organização de acordo com sua realidade e seus objetivos, é de fundamental importância a análise crítica e detalhada das características principais desses sistemas. Que se leve em consideração a expectativa organizacional sobre programas e projetos como o portal interno e a página de internet de uma empresa, é nítida a relevância do aproveitamento ideal dessas ferramentas, no que diz respeito aos processos de comunicação.

Para uma empresa como a Cosan, de capital aberto e fortemente ligada à participação de seus *stakeholders*, a internet, como já destacado, serve como um guia ou manual sobre a empresa, apresentando suas atratividades, pontos-fortes e servindo de canal direto com imprensa e público externo. Ou, pelo menos, assim deveria ser, como aponta Elizabeth Saad Corrêa, da Escola de Comunicação e Artes (ECA) da USP.

Não se pode pensar a comunicação (empresarial) sem uma visão de seu planejamento integrado e alinhado à estratégia global da organização. (...) A Comunicação contemporânea também atua direta e diferencialmente no processo de competitividade global em que as empresas hoje se vêem inseridas<sup>37</sup>.

Ao conjunto de funcionários de uma empresa (ou colaboradores, no caso da Cosan), são aplicadas diversas diretrizes e normas que, segundo orientação gerencial, levarão aos resultados esperados. Dessa forma, o que há de melhor que um portal corporativo, como cartilha acessível, em qualquer momento, para consultas a esses rumos planejados?

É na Intranet que as novidades sobre a política, sobre o segmento, sobre a nova missão da empresa e sobre os rumos da empresa surgem. (...) É possível perceber (...) a Intranet como uma tecnologia que reflete a comunicação rápida e capilar, em segundos, com todos os estados em que a empresa está presente, sem haver a necessidade de interligar duas ou mais pessoas ao telefone, e-mail ou pessoalmente<sup>38</sup>.

Este capítulo, portanto, apresentará em detalhes a intranet Cosan e os sites corporativos, todos geridos pela equipe de comunicação da empresa. São eles: o site do grupo Cosan, da marca Mobil, da Rumo Logística e de Relações com Investidores. Com escopo

---

<sup>37</sup> CORRÊA, Elizabeth Saad “Comunicação Digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos” In “Organicom”. São Paulo: ECA/USP; p. 100.

<sup>38</sup> CASTRO, Ricardo de. *op. cit.* p.74 e 79.

voltado a melhorias e aproveitamento de campanhas e conteúdos, a intranet e os referidos sites ainda não têm a configuração ideal almejada pela comunicação corporativa. Assim sendo, vale destacar também se as ferramentas de suporte à edição desses portais são as ideais.

Além disso, cabe analisar ainda se outros produtos, publicações e ferramentas do setor interagem com as possibilidades oferecidas pelas redes virtuais e avaliar a opinião dos colaboradores da companhia a respeito dos aplicativos apresentados e discutidos neste capítulo.

#### **4.1. Ferramenta comunicacional ou suporte tecnológico? A intranet da Cosan em retalhos**

Como na maioria das empresas e organizações, a intranet da Cosan é o portal inicial, o ponto de convergência e de partida, que guia o usuário a todos os aplicativos, serviços, campanhas e conteúdos corporativos. No âmbito conceitual, a intranet é aplicada como um portal que, além de reunir as ferramentas usadas pelo funcionário no dia a dia, oferece informações referentes aos mais variados temas que envolvem a organização.

Se a instituição conta com um setor de comunicação ativo, produtor de conteúdos e disseminador de conceitos, é perfeitamente compreensível que a intranet fique sob controle do departamento, que, como já apontado, em contato constante com o setor de Tecnologia da Informação, pode transformar o portal em um eficiente instrumento de TIC. Segundo Corrêa, “o tema comunicação digital veio se popularizando no ambiente da Comunicação Empresarial com a mesma velocidade da absorção e uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação – as TICs”<sup>39</sup>.

Com base nesse princípio, fica anunciado desde já que a intranet é um portal com características marcantes em dois núcleos: a comunicação (e seus conteúdos e informações) e a tecnologia de serviços (com aplicativos e instrumentos comuns ao cotidiano de trabalho). Ao mesmo tempo, a intranet assume, então, a responsabilidade de cumprir as funções destinadas a esses dois setores. Resta saber, no entanto, se no *case* Cosan, o portal interno responde corretamente a essas expectativas.

Antes de analisar as características atuais ou mesmo o que poderia ser feito de forma diferente, há de se apresentar, sobretudo e primeiramente, as possibilidades oferecidas pelo

---

<sup>39</sup> Ibidem. P. 97

serviço escolhido para configuração de páginas da web, o SharePoint Services, produto contratado junto à empresa americana Microsoft. O SharePoint versão 2010, entre diversas funcionalidades, como “compartilhar informações, gerenciar documentos e publicar relatórios, criar soluções personalizadas para suprir necessidades específicas e encontrar as informações empresariais”<sup>40</sup>, dá suporte a páginas específicas, criadas com propósitos variados.

Na Cosan, a utilização do SharePoint atende apenas às funcionalidades ligadas à intranet; quanto a páginas de internet, o programa utilizado é o Publisher, oferecido com serviços de suporte pela empresa MZ, como será visto no próximo tópico.

No âmbito da organização de acessos e participações, o SharePoint é um programa instalado nos computadores de trabalho de todos os colaboradores administrativos da Cosan. Nem todos, no entanto, tem acesso a perfis administrativos na página da intranet: são apenas 12 funcionários os que têm “liberdade de configuração” no editor de site; desses, cinco são os que participam ativamente nas atualizações, e, nesse universo reduzido, o autor deste trabalho é o responsável pelas atualizações e novas propostas pelo portal.

No que concerne à logística tecnológica, o programa armazena todos os dados referente à intranet em um servidor específico, disponibilizado pela área de Tecnologia de Informação, em um dos terminais localizados em Piracicaba (SP). Por isso, quando da ocorrência de eventos inesperados ou *bugs* nos dados e controles da página, é de fundamental importância a colaboração do departamento mencionado, em intervenções e recuperações (*backups*) dessas informações.

Com operações compartilhadas junto ao navegador de internet, o SharePoint é ativado automaticamente assim que o colaborador acessa a internet, já que a página inicial configurada para todos os acessos é a intranet Cosan. Aos usuários com perfil de administração, a página inicial se apresenta com um botão no canto superior direito, “Ações do Site”<sup>41</sup>. Quando acionado, o botão oferece opções padrões do SharePoint, como criar ou editar páginas e “Definições do Site”.

Para focar nas configurações básicas de administração de sites pelo SharePoint, sem, ainda, mergulhar nas possibilidades de edição de texto e páginas de conteúdo, cabe analisar este último item, “Definições do Site”, voltado ao gerenciamento do site. Na interface dessa

---

<sup>40</sup> Consultado na página específica sobre o produto SharePoint, no site da Microsoft.  
<http://sharepoint.microsoft.com/pt-br/Pages/default.aspx>, acessado em 27/10/2011.

<sup>41</sup> Ver anexo IV

página de definições, há um menu extenso e detalhado, com diversas plataformas de administração<sup>42</sup>, tais quais:

- Usuários e Permissões: neste item, o administrador da intranet, em caráter de avaliação dos perfis de usuários, oferece ou extingue concessões de acesso e edição ao portal em geral ou a páginas específicas.

- Aparência: comandos voltados às possibilidades de diagramação e padronização de *layouts*, menus, tópicos e sub-tópicos.

- Galerias: aqui, o administrador edita e seleciona, em níveis de relevância e destaque, as páginas configuradas como padrões e mestras, que podem servir de modelo para outras a serem criadas; além disso, podem ser criadas e remodeladas as *web parts*, que são ferramentas de suporte e edição de conteúdos. As *web parts* são apresentadas como espaço visuais que podem ser transformados em artes, fotos ou colunas de conteúdos.

- Administração do site: além das configurações básicas do portal (idioma, hora padrão, calendário etc.), este item permite criação e edição das bibliotecas de documentos e páginas sublocadas na intranet, bem como modelar os caminhos e fluxos desses espaços.

- Administração do Conjunto de Sites: oferece possibilidade de pesquisa por páginas específicas, adicionar palavras-chave a determinadas páginas, recuperação de páginas excluídas e editar hierarquia e “linkagem” de páginas específicas.

Com acesso a esses instrumentos, são diversas as possibilidades de edição e formatação de um portal de intranet, nos mesmos moldes da maioria das páginas de conteúdos visitadas atualmente na grande rede. Ou seja, a atratividade da intranet, quando do uso do SharePoint, depende em grande parcela das escolhas de diagramação, da organização de editorias, espaços e produção de conteúdos. Em relação à interação do usuário, no entanto, uma das grandes dificuldades enfrentadas no Portal Cosan remete ao fato de que a página precisa ser rapidamente carregada, o que implica na escolha pela não-utilização de arquivos e/ou dispositivos como vídeos e *live chats*.

Aos usuários da intranet da Cosan, as ferramentas e serviços ficam didaticamente apresentados logo na página inicial, em itens e sub-itens expostos no menu base, além das campanhas, notícias e links aplicados nas *web parts*. Na estruturação visual dessa página, atualmente, além do menu principal (configurado por uma barra horizontal logo abaixo do *template* do portal), são nítidas as sete *web parts* que ocupam a maior parte

---

<sup>42</sup> Ver anexo V

Nesse menu principal da intranet, há nove itens (“Você e a Cosan”, “Informe-se”, “A empresa”, “Navegue pelos setores”, “Aplicativos”, “Serviços ao Usuário”, “Nossos sites”, “Links úteis” e “Ramais”) e 56 sub-itens, dos quais 38 são aplicativos e serviços de uso comum dos colaboradores. O número excessivo de itens, além de poluir e confundir o acesso e a visualização correta da página, exige também que o navegador de internet do usuário aplique uma barra de rolagem horizontal, o que, notoriamente, dificulta o manejo

A utilização das *web parts* pode variar de acordo com os interesses do administrador do SharePoint; não é mandatório um número fixo e constante de *web parts*, o que favorece a liberdade de criação, quando da reformulação de páginas como essa. Para editá-las e adequá-las ao perfil de um plano reestruturado, o administrador ainda conta com um editor de conteúdo, nomeado “Editor de Rich Text”, ferramenta que permite inserções e formatações de textos e elementos gráficos.

Como pode ser avaliado no anexo IV, além do banner horizontal e das artes que direcionam para campanhas sobre ligações econômicas, Portal de RH, suporte tecnológico e o programa de estágio, em uma dinâmica bem simples de “clique e abra outra página”, há também uma *web part* reservada para informações. Com o nome “Notícias”, a coluna recebe pouquíssimo destaque na *home*, tem fluxo escasso de matérias e retrata a apresentação de informações internas publicadas, em sua totalidade, pelo departamento de Comunicação.

Ao departamento, coube também procurar subsídios para acompanhar os acessos à intranet, a fim de mensurar os fluxos de interesses dos usuários e mapear as características básicas de perfil desse colaborador. Para tanto, o Google Analytics foi escolhido como ferramenta ideal de monitoramento desses fluxos. O Analytics é um serviço gratuito, de extrema eficiência, que mapeia detalhadamente acessos e caminhos de navegação dos usuários, com base em registros das páginas e em palavras-chaves.

A título de exemplificação dos fluxos, entre os dias 1º de outubro e 1º de novembro de 2011, o *dashboard* da conta da intranet Cosan no Google Analytics<sup>43</sup>, que é uma espécie de painel com informações básicas e essenciais, aferiu quase 6000 visitas totais nos 21 dias úteis, média de 4 minutos por visita e queda média de acessos (de aproximadamente 300 acessos no começo de outubro, para quase 220 no início de novembro). Destaque para o fato de que, com o início de operações da Raízen e a divisão de negócios e colaboradores, a Cosan tem um contingente de aproximadamente 2000 colaboradores.

---

<sup>43</sup> Acessado no perfil da intranet Cosan, no site do Google Analytics. Imagem no anex VI.

Em relação às páginas mais visitadas, as dez primeiras do ranking de visitação são páginas ligadas a serviços e ferramentas de trabalho; a página de notícias, fomentada por informações e conteúdos da comunicação, aparece apenas na 21ª posição<sup>44</sup>. No próximo capítulo, será apresentado um tópico específico com perspectivas para a reformulação do portal de intranet Cosan.

#### **4.2. Os sites: a apresentação atual da Cosan ao mundo virtual.**

Pierre Levy, em seus estudos, considera e analisa as diversas aplicações do conceito de "virtualização" nas práticas cotidianas da sociedade atual. No campo da economia, ele avalia as características mais variadas de diversos segmentos e as formas de negociação e comercialização de produtos e serviços que não acabam em si, não se constituem como palpáveis ou práticos. São virtuais, variam de acordo com conceitos, circunstâncias e valores a eles dados, por fatores externos.

A respeito do mercado financeiro, por exemplo, ele acredita que o setor "leva em conta dados 'exteriores' a seu próprio funcionamento". Sobre os elementos do negócio financeiro, Levy aponta que "preços, cotações e taxas são eles próprios 'conclusões' a que chega o mercado após um raciocínio coletivo, paralelo e distribuído"<sup>45</sup>.

Pode-se considerar, a partir desse entendimento, então, que, com a volatilidade desses elementos, empresas e instituições econômicas devem seguir os parâmetros apresentados como fundamentais para o êxito, porém, sem ignorar suas responsabilidades com a sociedade, comunidades vizinhas e o meio ambiente. Um dos fatores que favorece o sucesso das organizações no campo financeiro, com retorno de investimentos, é a forma como elas se apresentam e se comunicam com os seus *stakeholders*.

As empresas que, por constituição de interesses, dependem da atualização de investimentos financeiros, precisam também avaliar constantemente a melhor maneira de se apresentarem com seus portfólios. Com a grande rede, as páginas oficiais das organizações se tornam, muitas vezes, o primeiro contato com o público, como já vimos.

No *case* Cosan, há de se avaliar que, como o grupo conta com algumas empresas, existem sites além do institucional: os sites das marcas Mobil e União, da Rumo Logística e a página de Relações com Investidores. Desses, apenas a página da marca União não fica sob

---

<sup>44</sup> Acessado no perfil da intranet Cosan, no site do Google Analytics. Imagem no anex VII.

<sup>45</sup> LEVY, Pierre. "O que é o virtual?". São Paulo: Editora 34, 1996. p. 53

controle e gerenciamento do departamento de Comunicação Corporativa; ela é atualizada e controlada por uma empresa terceirizada, especializada em publicidade.

Todas as outras quatro páginas, incluindo a da Cosan, são hospedadas nos servidores da empresa MZ Group, reconhecida como a maior empresa do mundo em consultoria em RI<sup>46</sup>, que também oferece suporte à Comunicação Corporativa no que diz respeito às dificuldades de acesso, atualizações e reformulações das páginas. Quanto aos conteúdos, o mencionado departamento da Cosan é responsável por pautar, coletar informações e divulgá-las da forma adequada.

Este trabalho analisará, então, a partir de agora, as similaridades, pontos positivos, negativos e peculiaridades de cada site, considerando ainda as possibilidades oferecidas pela ferramenta de atualização e edição oferecida pela MZ, o MZ Publisher. Ele é o instrumento de atuação comum às quatro páginas referidas. No anexo VIII, fica claro que o Publisher, com simplicidade e eficiência, possibilita a edição de matérias, inclusão de imagens e artes, configuração e reestruturação visual e mediação entre os arquivos a serem hospedados nos servidores das páginas.

O site da Cosan<sup>47</sup> é a página mais abrangente e que redireciona para todas as outras páginas e conteúdos referentes ao grupo. Lá, divididos em tópicos no menu horizontal principal, o internauta encontra um modelo padrão – como o explicitado no item 2.3 do presente trabalho –, com direcionamento para páginas internas que apresentam temas como a história da empresa, os pilares corporativos, as empresas do grupo, as marcas e as unidades e linhas de negócios. O perfil da Cosan é claro: como página oficial, ela apresenta de forma sempre breve e sucinta os conteúdos (como a página da história do grupo<sup>48</sup>, que, evitando prolongar e enovelar as informações, destaca em tópicos resumidos os pontos principais), reforça as mensagens institucionais e direciona para os sites das marcas que esses, sim, tem mais responsabilidades de cativar e fidelizar os internautas.

No que tange à organização visual e diagramação, as quatro páginas seguem uma mesma linha de respeito ao guia da Cosan, com páginas claras, padronizadas, com respeito a logos, marcas e cores oficiais, além da utilização constante de grafismos do grupo, como se pode perceber no anexo IX, logo acima do título “Cosan Alimentos”.

---

<sup>46</sup> Apontado pelo site UOL, na página <http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/prnewswire/2011/10/25/mz-lanca-sistema-de-monitoramento-da-composicao-das-carteiras-de-fundos-de-investimento-no-brasil.htm> Acessado em

<sup>47</sup> Conferir em [www.cosan.com.br](http://www.cosan.com.br)

<sup>48</sup> [http://www.cosan.com.br/cosan2009/web/conteudo\\_pti.asp?idioma=0&conta=45&tipo=26414](http://www.cosan.com.br/cosan2009/web/conteudo_pti.asp?idioma=0&conta=45&tipo=26414) acessado em 1 de novembro de 2011.



Sobre a divisão de conteúdos, os menus são bem semelhantes em todas as páginas. Apenas o site da Mobil apresenta um menu principal um pouco mais complexo, por conta das diversas linhas de negócios e áreas de atuação. As notícias mais relevantes, postadas nos sites, geralmente, ganham a parte principal das *home pages*. No entanto, apesar de veículos de comunicação com o público, os sites não têm canais de informação facilmente apresentáveis, o que implica no fato de o internauta ter de buscar o canal oficial de cada página, às vezes com a necessidade de passar por três itens direcionadores, para consultar as notícias (como no site Cosan: *imprensa>destaques>notícia*).

O site da Rumo Logística, por também representar um portal oficial de uma empresa, como o site da Cosan, é outro que favorece o enfoque no perfil corporativo, com destaque para informações sobre atividades-fim, unidades produtoras e programas de sustentabilidade. Notícias permanecem por muito tempo até que surjam novas matérias e campanhas, apesar de ganharem espaço internamente, não são expostas ao público.

Uma das dificuldades visíveis durante acessos às páginas de conteúdos, tanto no site da Cosan, como nos sites da Mobil, Rumo e RI, é a visualização completa das matérias e informações lá postadas. As páginas não são formatadas para ocupar espaços completos, dentro das possibilidades de tamanho do navegador de internet; ou seja, em textos que ultrapassam o limite de altura, as páginas internas criam automaticamente uma nova barra de rolagem vertical internamente, quando muitas vezes o navegador já utiliza sua barra de rolagem vertical.

Com pontos negativos claros, os sites do grupo Cosan estão distantes das realidades encontradas pelos internautas em páginas de outras grandes empresas, que já apostam em conteúdos interativos e na dinâmica rápida de cativar a atenção, em padrões visuais fáceis e acessíveis. Para manter o internauta em seu “portfólio virtual”, as empresas precisam apostar mesmo em páginas que possam “prender” o internauta, seu potencial consumidor ou *stakeholder*.

Ao apresentar o seu modelo "empurrar e puxar"<sup>49</sup>, Nicholas Negroponte considera que o mercado passa por um momento de transição importante, em que não basta mais o mercado impor seus produtos e serviços. Agora, os consumidores buscam as informações sobre o que consumir, "puxando" para si o que, por ventura, os interessar. Dessa forma, fica ainda mais

---

<sup>49</sup> *Idem*, p.164

evidente que a página oficial de uma empresa precisa ser atrativa e atender aos interesses do público ao qual a organização se volta.

Negroponte lembra que caminhamos para a era da pós-informação, da individualização das ofertas no mundo virtual. Para ele, este é o momento em que cada usuário/consumidor é identificado de acordo com suas características, como "estado civil, idade, renda, marca do carro (...)"<sup>50</sup>. Mas, apesar disso, o indivíduo não pode se aceitar como parte de um "subconjunto estatístico", e sim como alguém que faça das suas ambições a sua real personalização. Ou seja, é de suma importância que cada um aplique à lógica tecnológica interesses que vão além do que cabe em uma pesquisa ou mapeamento

Dessa forma, podemos considerar que, mesmo com os 16 anos que separam este trabalho das observações do pensador, os internautas/consumidores estão mais vorazes do que nunca em busca de informações, entretenimento, produtos e serviços. É fundamental compreender que esses indivíduos pesquisam através da internet o tempo todo, em diversos lugares do mundo, conteúdos relacionados a seus interesses, e, assim sendo, os portais devem assumir posturas claras e estarem sempre preparados para cumprirem suas funções.

Posto isso, vale destacar que, do conjunto de páginas do grupo Cosan, duas, em especial, defendem conceitos diretos junto ao mercado e, por conta disso, necessitam estar em dia com conteúdos atualizados; são os sites da Mobil e de Relações com Investidores. Essas páginas recebem conteúdos com mais frequências que as outras, já que seus segmentos de negócio produzem informações com mais constância, e seus públicos-alvos também acompanham com mais frequência os sites.

A página da marca Mobil, além de espaços fixos para suas quatro linhas de negócio (carros, motocicletas, veículos comerciais e indústria), repercute constantemente informações relacionadas a novas campanhas publicitárias ou promoções. O site, inclusive, é essencial para que participantes estejam aptos a concorrer aos sorteios, uma vez que se torna obrigatório, em muitos casos, o cadastro em páginas alocadas ou redirecionadas pelo site.

Uma possibilidade que poderia ser melhor explorada, no entanto, é a interface com as sociais em que a marca se destaca, como o Twitter ([@cosan\\_mobil](#)), em que o perfil conta aproximadamente 800 seguidores, e o Facebook ([facebook.com/cosan.mobil](#)), com mais de 30 fãs. Tanto na *home page*, quanto na maioria das páginas de conteúdo e campanhas, não há sequer menção a esses perfis nas redes sociais, que são gerenciados e monitorados por uma empresa contratada. Nem ao menos os tão conhecidos botões de redirecionamento aparecem

---

<sup>50</sup> NEGROPONTE, Nicholas. "*A Vida Digital*". São Paulo: Companhia das Letras. 1995, p. 158.

na página principal do site, o que se configura um equívoco para uma marca que almeja constantemente a aproximação junto ao seu público.

Já o site de Relações com Investidores é gerido de forma compartilhada pelo departamento de comunicação corporativa da Cosan – ativo, quando da publicação de matérias e notícias oficiais, bem como os releases -, e o MZ Group, com mais presença, encarregado de informar os recentes resultados, atualizar as variações no mercado financeiro e disponibilizar dados e arquivos necessários para atrair novos investidores.

Por ser uma empresa especializada e reconhecida no que diz respeito ao mercado financeiro, o MZ Group tem maior respaldo do departamento de RI da Cosan para atuar no site, veículo oficial de relacionamento com investidores.

#### **4.3. Outros veículos, outros públicos: revistas corporativas, *house organs* e os padrões de comunicação da Cosan.**

Além dos produtos desenvolvidos pelo departamento de comunicação corporativa que são voltados à grande rede, neste tópico serão apresentados alguns dos veículos e modelos de comunicados e canais de informação, que exploram outras possibilidades, além do mundo virtual.

Antes da criação da Raízen, oriunda da *joint venture* com a Shell, a Cosan contava com duas publicações voltadas a seus colaboradores: a Revista Cosan, voltada aos funcionários da área administrativa, e a revista Ciclo de Notícias, focada no dia a dia do campo. Com perfis de leitores diferentes (como apresentado no tópico 3.2), as revistas traziam conteúdos ligados tanto à rotina de trabalho, quanto à aproximação da realidade do colaborador fora da labuta.

Como o objetivo deste tópico não é analisar profundamente as características editoriais de cada veículo, valem as análises dos anexos X e XI; dois trechos de edições das publicações citadas. A análise, no entanto, como não poderia deixar de ser dado o objeto de estudo de trabalho, deve se ater às interações com as páginas virtuais do grupo Cosan. Exceção feita ao conteúdo definido de algumas matérias, que repercutem iniciativas desenvolvidas na grande rede, é raríssima a ocorrência de diálogos entre os conteúdos das revistas e as páginas de internet ou intranet.

Algumas possibilidades: para cativar e fidelizar os leitores também na intranet, por exemplo, uma matéria da Revista Cosan poderia ser produzida de forma mais complexa, com um texto longo, que se revelaria apenas em uma determinada página, criada no portal com

esse propósito; os colaboradores poderiam pautar também a revista com informações que chamaram sua atenção na intranet; ou ainda, poderia ser oferecido um mural virtual no portal interno, que teria suas mensagens divulgadas na revista – o mais próximo que existe atualmente é um mural na própria revista, em que os colaboradores comentam matérias da edição passada.

O mesmo ocorre na revista Mobil News<sup>51</sup>, voltada ao público externo, relacionada à marca. Distribuidores, revendedores e parceiros recebem uma publicação, que, ainda que cumpra sua missão, enquanto guia de atualizações das iniciativas desenvolvidas para a marca Mobil, apresenta poucas interfaces com os produtos de internet. Na edição número 1, há de se perceber que, apesar dos botões do Twitter e Facebook na capa e da repercussão de matérias sobre promoções no site e iniciativas nas redes sociais, tampouco há matérias ou conteúdos que agucem a visita do leitor às páginas de internet.

No que diz respeito aos comunicados, esses informativos na maioria dos casos redirecionam o colaborador administrativo da Cosan diretamente para novas ferramentas ou sistemas, ou páginas de auxílio e suporte às atividades regulares. Não há uma *newsletter* dinâmica ou mesmo um informativo digital, que possibilite a participação e a interação do usuário.

Na intranet Cosan, sob o menu “Navegue pelos setores”, o item Comunicação Corporativa direciona a uma página específica<sup>52</sup>, que apresenta o departamento, seus funcionários e suas diretrizes, tarefas e funções de suporte. Nela, há dois tópicos sobre assuntos referentes à orientação para comunicados, conteúdos ou materiais a serem divulgados com auxílio da Comunicação Corporativa: “Modelos de aplicação da marca” e “Informações para publicar textos e fotos”.

Enquanto o primeiro leva o usuário a uma página com informações sobre os pilares e valores da Cosan, bem como as características fundamentais da marca, o segundo direciona a um espaço em que são anunciados alguns padrões para envios de conteúdos a serem divulgados nas publicações e nos veículos da empresa. Além de poucos, os canais de apresentação do departamento não tem, portanto, consistência suficiente para criar um vínculo capaz de atrair e fidelizar seus clientes internos.

---

<sup>51</sup> Ver anexo XII

<sup>52</sup> Anexo XIII: página interna “Comunicação Corporativa”, disponível na intranet Cosan. Acessada em 11 novembro de 2011.

## 5. Uma rede sem fim de possibilidades

(...) seria muito mais fácil esperar a tecnologia amadurecer e estar bem estabelecida para ser usada, mas existem dois motivos para estarmos sempre com um olho à frente. A primeira é que, mesmo que sua empresa ou produto não tenha ligação direta com tecnologia, eles podem sofrer influência ou até mesmo ter seu mercado virado de ponta-cabeça por causa de alguma novidade ou evolução tecnológica. (...) O segundo motivo não tem a ver com o futuro e sim com o presente. Em um mundo poluído com uma miríade de produtos sendo lançados todos os dias, tudo tende a virar commodity.<sup>53</sup>

Apresentadas as características fundamentais dos veículos, processos e produtos de informação utilizados pela Cosan, no trato com seus públicos, cabe a este capítulo avaliar outras possibilidades que o cenário atual oferece ao estabelecimento de canais de comunicação, oferecidas por novas ferramentas, sistemas e aplicativos.

Mesmo que se considere o título deste capítulo, aqui, trataremos de apontar e destrinchar opções interessantes e válidas, especialmente para o *case* Cosan. Não se pretende, aqui, ponderar sobre variadas opções, que, ainda que se apresentem interessantes, não se encaixem aos interesses ou ao perfil organizacional da empresa tema deste trabalho.

Tanto para intranet, quanto para internet, as tendências dominam as atenções, quando os assuntos são novos projetos e adequações à realidade dos navegadores. Com a relevância das redes sociais e dos simuladores de realidade, como os programas de mensagens instantâneas, na vida desses inter(intra)nautas, é comum que se vislumbre chances de aproximação desses aplicativos, ao planejarmos páginas de empresas e marcas.

Além das novas ofertas em produtos de apresentação e divulgação de serviços, há de se estudar também a abrangência e eficiência de ferramentas de monitoração, das repercussões e menções feitas a determinados temas, seja na grande rede, ou mesmo em um portal como a intranet.

### 5.1 - Novas possibilidades de comunicação em um portal interno atrativo

---

<sup>53</sup> CAVALLINI, Ricardo. “O marketing depois de amanhã”. São Paulo: edição do autor, 2008; p: 20-21.

Um portal de conteúdo, independentemente do propósito da instituição ao qual ele se refere, tem por princípio básico e fundamental informar. Como analisado nos capítulos anteriores, mesmo que haja sistemas e outros dispositivos de suporte, o ato de comunicar nunca deve ser deixado de lado. Como, então, reformular um portal que não atende às demandas comunicacionais que sobre ele recaem?

Pereira, Costa, Murad e Ambrósio<sup>54</sup> apontam que, no âmbito organizacional, a comunicação institucional se estrutura a partir de um planejamento estratégico, pautado pelos valores e princípios da instituição. No que concerne à comunicação interna, sob o escopo da qual se apresenta um portal interno, os autores defendem, com propriedade, que as iniciativas de informação devem ter foco em dois pilares: a repercussão dos desempenhos – e a consequente motivação constante dos funcionários -; e a cultura organizacional, que, segundo eles, constrói a “identidade institucional como elemento de diferenciação em um universo relacional (redes de redes)”.

Ou seja, compreendida a relevância da identificação dos funcionários com a cultura organizacional, e os resultados obtidos a partir daí, o poder de envolvimento proporcionado por dispositivos de aproximação e cativação, já disponíveis nas redes, não deve ser desprezado. Ao contrário: ele deve ser usado a favor da condição positiva, que nasce quando os funcionários se dedicam ainda mais com a causa e os valores da instituição.

E quais seriam esses dispositivos? Como eles cativam e quais são suas funções? Não estariam eles a serviço de um fator de aproveitamento dos funcionários em prol dos interesses da empresa? Para responder a essas perguntas, há de se considerar alguns pontos, como, por exemplo, as possibilidades que algumas ferramentas oferecem para a integração de funcionários, trocas de experiências e controle de gastos com uso aplicado de determinados aplicativos.

Para formular um portal interno de sucesso, a proposta atual no mercado, defendida, inclusive, pela empresa líder em consultoria de TI no mundo, a americana Gartner Inc.<sup>55</sup>, é

---

<sup>54</sup> PEREIRA, COSTA, MURAD, AMBRÓSIO. Carlos Alberto Messeder, Carlos Victor, Eduardo Guerra e Vicente. “Comunicação e gestão corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativas e articulação com o território produtivo”. In KUNSCH, Margarida M. Krohling., organizadora. “Comunicação Organizacional Volume 1: histórico, fundamentos e processos”. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. p. 304-305.

<sup>55</sup> Conferir pontos de destaque dos eventos de apresentação da Gartner, para 2012, em <http://www.gartner.com/technology/summits/na/portals/about.jsp>. Acessado em 15 de novembro de 2011.

voltada à conjugação de três fatores: suporte administrativo, conteúdo e colaboração. Assim, como reflexo de um mundo virtual em que todos os usuários desejam e consomem informação e participação, já estamos diante de um novo modelo de portal interno: a intranet colaborativa ou 2.0.

Já há correntes e empresas que apontam que a intranet não precisa mais ser refém de um programa específico ou servidores internos das organizações. Apesar do aprimoramento de ferramentas, como o próprio SharePoint, existem casos variados de empresas que apostam na terceirização dos serviços de hospedagem e atualização dos portais. Não são extranets; são portais internos, acessados pela internet, e suportados por terceirizadas, responsáveis também pela gestão operacional dos portais.

É o caso, por exemplo, da intranet da UFRJ ([intranet.ufrj.br](http://intranet.ufrj.br)), ou de portais como os das empresas Itaú ([portalpessoas.itaubr.com.br](http://portalpessoas.itaubr.com.br)) e Cyrella, com a sua intranet colaborativa “CyLig@” (<http://www.cyliga.com.br>). Apesar de restrita a funcionários, a intranet da Cyrella não impede a visibilidade da publicação virtual “Informa”<sup>56</sup>.

E é neste aspecto que reside um dos pontos negativos da exposição de um portal interno na grande rede: além da grande dificuldade em monitorar diversos acessos e bloquear visualizações de páginas, em alguns casos, quando um usuário consegue encontrar o endereço HTTP ou link de um documento ou arquivo “upado” nos servidores livres à rede, o acesso é conquistado. Bem diferente dos casos em que a intranet é hospedada em servidores internos, protegidos por sistemas de rede não-abertos, em que os acessos são oferecidos somente a um grupo seleto. No caso de empresas, esse grupo é geralmente caracterizado por funcionários e alguns prestadores de serviços.

Esse novo conceito de intranet colaborativa não está restrito, no entanto, aos casos em que o portal é hospedado em páginas da internet. No SharePoint, que, como já mencionado, é o programa utilizado na Cosan, há diversas ofertas de recursos, que também possibilitam a ambientação do usuário a um espaço virtual dinâmico. Para exemplificar: depois da realização de uma determinada campanha interna, a criação de uma página básica na intranet, com espaços para depoimentos dos usuários, ao oferecer a possibilidade da troca de experiências, funciona como um vetor fomentador de conhecimento tácito, que pode servir para reparar erros nas próximas edições da campanha ou em outros casos.

Mesmo que não haja tanta aproximação com os dispositivos oferecidos nas redes sociais ou com os aplicativos de comunicação recém-lançados, são válidos, por exemplo: a

---

<sup>56</sup> <http://www.cyliga.com.br/informa/asp/ed115/saibaMais01.asp> Acessado em 16 de novembro de 2011.

criação de um blog do colaborador, que pudesse receber, diariamente, um *post* de cada funcionário, com depoimentos sobre o cotidiano dentro e fora da empresa; um blog do corpo diretivo, que aproximasse as intenções da liderança à realidade dos colaboradores; colunas de comentários anexas às matérias veiculadas nas áreas de conteúdo; fóruns sobre determinados serviços, programas e treinamentos; etc.

Assim, além de aproximar o dia a dia das empresas distantes (no caso da Cosan, a União, Mobil, Rumo, Radar...), por meio de seus funcionários, que, ao interagirem, conhecem um pouco mais da realidade do outro, a participação dos usuários de um portal favorece também, inclusive, a cultura corporativa.

O que se defende neste tópico não é a busca pela aproximação tecnológica de dispositivos da intranet e as tendências nas redes sociais ou novos aplicativos; a intenção é que os conceitos se aproximem. Que o conceito de participação e colaboração seja traduzido, mesmo que não com toda qualidade, na intranet, permitindo a participação do usuário e a disseminação e consolidação da cultura organizacional.

## **5.2 - Várias marcas, vários sites e vários perfis; padronização ou adequação dos modelos de páginas.**

Como já dito em outro momento deste trabalho, a Cosan possui quatro páginas de internet, referentes às suas linhas de negócio. Todas elas são hospedadas em servidores disponibilizados, por força de contrato de serviço, pela multinacional MZ. Apesar das distinções estratégicas de cada empresa, os sites têm configurações gráficas quase idênticas, respeitando o padrão visual do grupo Cosan.

O que se destaca como motivo de análise, no entanto, é a validade da aposta nesse tipo de projeto gráfico coletivo, quando cada página dessas citadas “fala” para um público diferente. Soa mais interessante que este tipo de apresentação padronizada seja desenvolvida internamente, quando as empresas do grupo transmitem mensagens corporativas, ou mesmo quando divulgam a instituição, como um todo, externamente.

Os sites Cosan, Mobil, Rumo e RI<sup>57</sup>, além do mesmo modelo visual, também tem as mesmas convenções funcionais, no que atende às divisões de páginas, quer seja por escopo, quer seja por estrutura em módulos (com uma barra de menu padrão, menus e submenus). O

---

<sup>57</sup> Anexos XIV, XV, XVI e XVII acessados em 19/11/2011, nas páginas [www.cosan.com.br](http://www.cosan.com.br); [www.cosan.com.br/mobil](http://www.cosan.com.br/mobil); [www.rumologista.com.br](http://www.rumologista.com.br) e [www.cosan.com.br/ri](http://www.cosan.com.br/ri), conseqüentemente.



Publisher, ferramenta oferecida pela MZ, é utilizado para configurar e atualizar todos os sites, que, apesar de serem editados neste mesmo programa, poderiam receber *layouts* e funções de apresentação diferentes.

Quando se fala em possibilidades de criações visuais diversas para os sites do grupo Cosan, a justificativa tem origem na constatação de que, particularmente, cada página não atende às características singulares de seus públicos-alvo. A página corporativa da Cosan, por exemplo, não apresenta dinamismo nenhum, no que diz respeito à interação com o internauta. Com aposta em cores pouco vibrantes na composição da página (artes em branco, letras em cinza...) e módulos de conteúdo estáticos, o site poderia proporcionar, em estruturas animadas, um direcionamento específico para cada segmento de mercado e, conseqüentemente, para cada empresa do grupo.

Em seu livro “O marketing depois de amanhã”, Ricardo Cavallini lembra que, com a consolidação dos mercados na grande rede e as ofertas (quase) infinitas que se espalham na internet, o internauta deixou de ser considerado apenas alvo das ações desenvolvidas nesse contexto; agora, o novo perfil de consumidor interativo, que participa, sugere e exige, transformou o internauta em um agente importantíssimo, pois ele é quem dita os novos rumos a serem seguidos<sup>58</sup>.

Além disso, com os avanços nos dispositivos móveis, que contam com acesso à internet, como *tablets* e *smartphones*, pensar o desenvolvimento de páginas na rede já engloba a necessidade de criar mecanismos adequados para a interação dos sites com a realidade desses instrumentos.

Mesmo que exigisse um esforço maior na produção de conteúdo, uma proposta de reformulação desses sites daria conta dos seguintes contextos:

- o site da Cosan traria apresentações completas do grupo, com foco na diversificação dos investimentos em energia e ressaltando as propostas da empresa, no que concerne aos objetivos junto à sociedade e ao desenvolvimento sustentável; além de um espaço constante para atualização de notícias referentes ao grupo e suas empresas, o foco dessa página principal da Cosan deveria ser as informações oficiais sobre a história da companhia, com seus valores e propostas, apostando também em funcionalidades interativas, como vídeos apresentativos.

- outra página corporativa, o site da Rumo Logística também deveria trazer mensagens claras para a sociedade, uma vez que a empresa investe em modais de transportes, que podem vir a alterar o cotidiano de cidades e pessoas; dessa forma, a comunicação com o público deve

---

<sup>58</sup> Ibidem, op. Cit., p. 25.

ser constante, e um canal de atendimento poderia evitar que a Rumo fosse alvo de pautas negativas, por exemplo. As campanhas e ações de cidadania desenvolvidas pela empresa junto às comunidades que recebem os investimentos em logística mereceriam espaço, dialogando com outras ferramentas de comunicação, como redes sociais e blogs e veículos especializados no dia a dia dessas cidades.

- um dos grandes problemas para uma das principais páginas do grupo é a falta de atenção aos parceiros da marca Mobil. Distribuidores, revendedores e grandes clientes não têm canais de comunicação diretos com a empresa, nem mesmo um espaço restrito para, por exemplo, consultas sobre produtos e serviços, informações oficiais sobre campanhas ou aplicações da marca. No que diz respeito à divulgação de novas campanhas e produtos, ainda que não seja o ideal, o site atual até cumpre parte de sua função.

- Por fim, o site de Relações com Investidores é o que atende da melhor forma às perspectivas da Cosan. Pelo fato de ser a especialidade da empresa MZ, o tema RI é tratado com zelo e sigilo nesse contato entre as duas empresas, e o referido site é o único que não é de responsabilidade da Comunicação Corporativa. De qualquer forma, como defendido na analogia aos estudos de Ricardo Cavallini, também nessa página o internauta (ou possível investidor), apesar de ter seu canal (menu “Serviço aos investidores”), não consegue interagir com as informações e conteúdos lançados, seja por meio de redes sociais ou mesmo por espaços oferecidos na página.

De toda forma, seria importante rever os conceitos e necessidades de cada linha de negócio, junto ao corpo diretivo que traça o planejamento estratégico de cada empresa do grupo, e montar um plano de comunicação de acordo com as expectativas e características desses projetos específicos. Fica claro que os sites do grupo não têm os mesmos objetivos, quando se trata de comunicação e atendimento aos *stakeholders*: enquanto os casos Cosan e Rumo se apresentam como portais corporativos, Mobil e RI são mais voltados a clientes e parceiros. Definitivamente, as páginas não devem seguir os mesmos padrões.

### **5.3 – Produzir sempre, monitorar e acompanhar também.**

Dadas as importâncias do funcionário como replicador de mensagens e valores corporativos e do internauta como *stakeholder*, é de fundamental relevância entender o perfil do “usuário padrão” dos portais e sites. Esse usuário pode ter seu perfil mapeado, quando do

entendimento de informações básicas, com páginas mais acessadas, tempo gasto em cada página, fluxos de transição, *hyperlinks* mais acessados etc.

Ao reconhecerem que este trabalho de mapeamento já se tornou vital aos processos de comunicação, diversas empresas passaram a desenvolver ferramentas especializadas na monitoração de acessos e informações. Desde as buscas realizadas em sites como o Google até as palavras mais digitadas em canais de procura internos dos sites, programas como o Heartbeat, da empresa Sysomos, oferecem relatórios atualizados constantemente com informações detalhadas sobre referências e procuras por determinados termos e páginas.

A consolidação da comunicação empresarial como processo de inteligência passa, obrigatoriamente, pela utilização da pesquisa como ferramenta básica, uma vez que apenas ela pode contribuir para qualificar as informações e os conhecimentos de que as organizações dispõem sobre o comportamento de seus públicos, sobre a eficácia de seus produtos, suas ações, suas estratégias e mesmo sobre aspectos críticos envolvidos com situações de crise de imagem ou de relacionamento com a mídia<sup>59</sup>.

Apontando a quase inexistente prática da pesquisa em comunicação dentro do ambiente corporativo, Wilson Bueno lembra que o departamento é muitas vezes considerado uma origem de custos, e não de prováveis retornos em valor agregado. Dessa forma, os investimentos são escassos, e as possibilidades de retorno em projetos específicos de pesquisa, mínimas.

O bom uso de ferramentas acessíveis como o Google Analytics (grátis, mas não gera tantas informações quanto o Heartbeat), no entanto, permite que o profissional de comunicação imerso em organizações vincule palavras-chave e temas de seu interesse à ferramenta, que, dentro do prazo estipulado, trará noções precisas de como foram os acessos de determinadas páginas ou portais.

Pesquisas realizadas nos últimos anos demonstraram que o brasileiro já dedica mais tempo à internet do que à televisão<sup>60</sup>, o que oferece bases sólidas para garantir que o objeto de consumo de um internauta pode ser facilmente alcançado com uma simples pesquisa no

---

<sup>59</sup> BUENO, Wilson da Costa. “A comunicação como inteligência empresarial coletiva”. In KUNSCH, Margarida M. Krohling., organizadora. “Comunicação Organizacional Volume 1: histórico, fundamentos e processos”. São Paulo: Editora Saraiva, 2009; p. 381

<sup>60</sup> IDG NOW!, coluna do site Uol. “Brasileiros gastam 3 vezes mais tempo com web, que com TV, diz Deloitte”. <http://idgnow.uol.com.br/internet/2009/03/27/brasileiros-gastam-3-vezes-mais-tempo-com-web-que-com-tv-diz-deloitte/> visitado em 14/11/2011.

Google, ou com um link postado em uma rede social. Às empresas, cabe entender esses fluxos e projetar estratégias de manutenção do internauta em suas páginas.

O Heartbeat, enquanto ferramenta de mapeamento, oferece, além das palavras mais buscadas ou das páginas mais visitadas do seu site, um painel sobre os índices de visitação de acordo com tempo de permanência, país de origem e índices comparativos com outras organizações do mesmo ramo. Em relação às redes sociais, o Heartbeat apresenta um “termômetro” atual das menções em espaços virtuais como o Twitter e o Facebook; para isso, ao escolher a linguagem padrão de operação, o sistema da Sysomos vincula palavras e sentenças a contextos positivos ou negativos (toda vez que alguém mencionar as palavras “Cosan” e “desvalorização”, por exemplo, o Heartbeat conta uma menção negativa e apresenta a palavra marcante).

De posse e fazendo uso constante dessas ferramentas, é possível não só entender o cenário de divulgação da imagem de uma organização específica, como também, a partir das informações oriundas dos relatórios gerados, projetar os novos esforços e investimentos da Comunicação Corporativa sobre os pontos negativos, colhidos na leitura dos dados.

Atualmente, então, talvez tão importante quanto informar e divulgar nos sites e portais é acompanhar os acessos e resultados, interpretar os dados, e repensar constantemente a divulgação. Assim, toda e qualquer campanha ou anúncio pode ter seu peso e valor mensurados, de forma a agregar valor tangível ao negócio.

## **6. Conclusão**

Com o cenário que se desenha para os próximos anos, com mais facilidades e ofertas de serviços, e o consequente crescimento dos usuários e dos serviços oferecidos na rede, é inevitável considerar que grandes investimentos ainda serão realizados em melhorias e aperfeiçoamentos em programas e sistemas. Apesar de, hoje, acompanharmos um avanço significativo em iniciativas em novas plataformas e em sites corporativos, poucos ainda são os estudos ou projetos que apontam para a defesa da comunicação como fator agregador de valor às bases econômicas de uma organização.

Apesar da importância do surgimento de novidades no campo, com novos aplicativos e ambientes de interação, faltam análises profundas e dinâmicas que mensurem, por exemplo, como a intranet pode ser um portal de comunicação que “corte” despesas e custos com campanhas internas ou como um site de Relações com Investidores, bem organizado, pode atrair mais capital para uma determinada empresa.

Mesmo sem garantias exatas sobre retornos ou resultados específicos, a noção de que, com a internet, marcas, serviços e produtos são consumidos, cada vez mais, por um público que busca alternativas viáveis e fáceis, fica claro que os sites oficiais podem se tornar vitrines virtuais ideais para ofertas e promoções, ou mesmo para fidelizar clientes e consumidores.

Uma das possibilidades a ser destacada, como possível justificativa para os poucos trabalhos sobre o tema, é que na própria universidade pouco se aprofunda em temas de comunicação organizacional, com estudos voltados a teorias de administração, economia e tecnologias de informação. Ainda, as dificuldades de aceitação por parte da classe de jornalistas e profissionais da área em aceitar as funções em comunicação empresarial também é outra barreira em relação ao surgimento de estudos detalhados sobre a força de portais virtuais.

Aos estudantes e profissionais de comunicação resta recorrer a cursos externos e materiais didáticos para formar embasamento analítico sobre o assunto. Para explorar as possibilidades que as redes oferecem, é impossível também deixar de acompanhar as notícias e informações especializadas em informática e tendências tecnológicas. Formar conceitos e críticas sobre os temas relacionados ao mote deste trabalho exige um mínimo de noção sobre determinados objetos, que devem perpassar a simples utilização e noção de funcionamento de aplicativos, sistemas e ferramentas, muitas das quais tratadas aqui.

Para exemplificar, ao imaginar que uma determinada empresa oferece serviços a um público específico, há de se avaliar que tipos de aplicativos devem ser oferecidos, quando se percebe que, aqui no Brasil, o acesso a internet é concentrado em regiões metropolitanas e a banda larga com boa velocidade de navegação ainda é uma realidade longe do grande público.

No que diz respeito à intranet, o case Cosan serve como um exemplo claro de que qualquer suporte de comunicação deve ser constantemente atualizado e analisado como tal, com adaptações às novas tendências, e avaliações constante das ferramentas de monitoração de acessos, já que, em nível interno, o portal é uma das mais eficientes propostas de comunicar e informar.

Ao departamento de comunicação da Cosan, então, chegou o momento de avaliar de forma ampla e completa a validade das ferramentas utilizadas atualmente, dentro das perspectivas traçadas para cada linha de negócio e seus canais de comunicação. Feito isso, com projetos específicos para cada caminho, ainda que com suporte de consultorias e empresas externas, os sites externos e o portal de intranet devem ser enxergados como potenciais instrumentos de apresentação ao público e *stakeholders* e integração de seus funcionários, respectivamente.

## 7. Referências bibliográficas

**BAHIA, Juarez.** *Introdução à comunicação empresarial*. Rio de Janeiro, Mauad, 1995.

**BRIGGS, Asa. BURKE, Peter.** *Uma história social da mídia: de Gutenberg à internet*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

**CAIAFA, Janice & ELHAJJI Mohammed (org.).** “*Comunicação e Sociabilidade: cenários contemporâneos*”. Rio de Janeiro: Mauad X, 2007

**CASTELLS, Manuel.** *A sociedade em rede – a era da informação- economia, sociedade e cultura. Volume 1*. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

\_\_\_\_\_, **Manuel.** *A galáxia da internet*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

**CASTRO, Ricardo de.** *Virtualidade e regulação social. Um estudo sobre um novo meio de informação/comunicação denominado intranet*. 2004. 135 páginas. Dissertação – Escola de Comunicação da UFRJ.

**CAVALLINI, Ricardo.** *O marketing depois de amanhã*. São Paulo: edição do autor, 2008.

*Comunicação Empresarial*, Edição 72, ano 19, São Paulo, Aberje. 2009.

*Comunicação 360º*, número 7, Rio de Janeiro, Casa do Cliente. 2007

\_\_\_\_\_, número 10, Rio de Janeiro, Casa do Cliente.

**CORRÊA, Elizabeth Saad.** “Comunicação Digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos”. In *Organicom ECA/USP*, São Paulo, número 3, 2005.

**FAUSTO, Boris.** “*História concisa do Brasil*”. São Paulo: Edusp, 2006.

**FOUCAULT, Michel.** *Vigiar e Punir*. Petrópolis: Vozes, 1987

**KUNSCH, Margarida M. Krohling.** (org.). *Comunicação Organizacional Volume 1: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009

\_\_\_\_\_, **Margarida Maria Krohling.** *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus. 2003

**LEVY, Pierre.** *O que é o virtual?*. São Paulo: Editora 34, 1996

\_\_\_\_\_, **Pierre.** “*As tecnologias da inteligência – o futuro do pensamento na era da informática*”. São Paulo: Editora 34, 1993

**LITTLEJOHN, Stephen.** *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1982

**MATTELART, Armand e Michele.** *História das teorias da comunicação.* São Paulo: Edições Loyola, 2006

**MCLUHAN, Marshall.** *Os meios de comunicação como extensão do homem.* São Paulo: Editora Cultrix, 1974.

**NEGROPONTE, Nicholas.** *“A Vida Digital”.* São Paulo: Companhia das Letras. 1995

**SILVA NETO, Belmiro Ribeiro da.** *Comunicação corporativa e reputação: construção e defesa da imagem favorável.* São Paulo: Saraiva, 2010

**TORQUATO, Gaudêncio.** *Tratado de Comunicação Organizacional e Política.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004

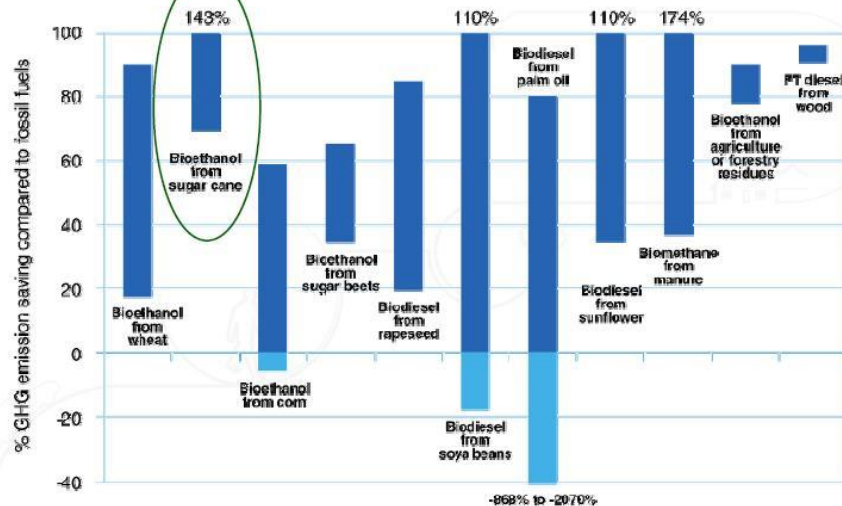
\_\_\_\_\_, **Gaudêncio.** *Comunicação Empresarial – Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, planejamento e técnicas.* São Paulo: Summus Editorial, 1986.

## 8. Anexos

### Anexo I

#### Trajetória do Etanol

Hoje existe consenso na comunidade científica sobre a superioridade do etanol de cana na redução de emissões



Fonte: UNEP 2009, Menichetti/Otto (2008) for bioethanol and biodiesel, IFEU (2007) for sugarcane ethanol, Liska et al. (2009) for corn ethanol; RFA 2008.

5

### Anexo II

#### Fatores Críticos para o Desenvolvimento

Governos e indústrias buscam alternativas limpas



- Protocolo de Kyoto (países do “Anexo I”): redução de 5,2% das emissões até 2012 em relação aos níveis de 1990
- União Européia: redução de 20% das emissões até 2020 em relação aos níveis de 1990
- China: redução de 40-45% das emissões até 2020 em relação aos níveis de 2005
- Califórnia: redução das emissões até 2020 para os níveis de 1990 e 80% até 2050
- Brasil: redução de 36-39% das emissões em 2020



10



## Anexo III

### 08 Saúde e Meio Ambiente



Se tem uma doença que todo ano vira notícia na TV e nos jornais, essa doença é a Dengue! Isso porque tem gente que ainda não aprendeu a importância de tomar alguns cuidados super simples, mas que fazem a diferença para a saúde de todo mundo! Como a Cosan tem compromisso com as pessoas e o meio ambiente, a gente trouxe algumas informações para dar um basta na Dengue! Vamos juntos nessa?

#### Você sabe o que é a Dengue?



A Dengue é uma doença transmitida por um mosquitinho conhecido como Aedes Aegypti, que é bem pequeno, pretinho e com listras brancas. Se o mosquito que carrega o vírus picar uma pessoa, ela tem chance de pegar a doença, que pode ser de dois tipos: a clássica, que é mais fácil de tratar, e a hemorrágica, que se não for detectada com rapidez, pode até matar.

Os principais sintomas da doença são: febre alta, manchas pelo corpo, dor de cabeça, no corpo, nas articulações e por trás dos olhos, entre outros. Fique atento! Geralmente, a pessoa tem tanta dor que mal consegue se mexer, além de sentir uma moleeeezza... Tudo isso normalmente passa em uma semana.

Nos casos mais graves, a pessoa pode ter sangramento, pele pálida, muita sede, dores abdominais que não acabam nunca e vômito constante, por exemplo. Nos dois casos, é muito importante correr para o posto médico ou hospital mais próximo logo que surgirem os primeiros sintomas e se cuidar.

Mas não tem motivo para susto! Algumas ações simples e práticas podem afastar a Dengue da sua vida e da vida das pessoas que vivem próximas a você. Quer ver? Então confira as dicas a seguir!

#### Dando "tchau" para a doença

Para acabar com a Dengue, não basta acabar com os mosquitos. Afinal, eles colocam ovos que logo logo se transformam em novos mosquitos e aí já viu... Começa tudo de novo. Por isso, o jeito mais fácil de dar adeus à doença é a prevenção. O segredo é evitar que o mosquito adoe que sua casa é um lugar legal para se viver e construir uma família de mosquitinhos... Alguns cuidados podem resolver esse problema!

- **Água parada, nem pensar!** Cuidado para não deixar acumular água em recipientes vazios, porque isso é um prato cheio para o mosquito Aedes depositar seus ovos, principalmente se a água estiver parada. Fique de olho nos vasos de plantas, garrafas pet ou latas vazias, calças d'água e calhas de chuva... Tudo deve estar sempre tampado para não deixar o mosquito se sentir em casa.
- **Higiene sempre!** Todo lixo que puder acumular água deve estar bem fechado no saco ou na lata de lixo. Lave sempre com escova, água e sabão os pratinhos de água para planta e qualquer tipo de utensílio que você usa para guardar água. Encher de areia a borda dos pratos das plantas também é uma boa dica para espantar o mosquito.
- **Use repelente!** Se mesmo com tudo isso o mosquito ainda insistir, faça uma barreira para ele! As telas e mosquiteiros para janelas e camas ajudam bastante, assim como o creme repelente que a gente passa na pele, que tem um cheirinho nada bom para o inseto.

## Anexo IV

portalcosan

Bem-vindo(a), Pedro Henrique Barbosa Pe...

Você e a Cosan Informe-se A Empresa Navegue pelos setores Aplicativos S...

**Por telefone**

Saiba como economizar nas ligações entre unidades

(047) 3803-7050

**Conheça o novo Portal RH**

Clique aqui

**Mobil**

Programa de estágio 2012

Cosan Lubrificantes e Especialidades

**Conheça uma forma mais rápida de abrir chamados no Service Desk.**

Clique aqui.

**Relações**

- Cosan LE patrocina baile dos idosos na Ilha do Governador
- Cosan na Mídia - 28/10

**Ações do Site**

- Criar**  
Adicione uma nova biblioteca, lista ou página da Web a este site.
- Editar Página**  
Adicione, remova ou atualize Web Parts desta página.
- Definições do Site**  
Gerencie definições deste site.

**Links úteis** Ramal

**Fale conosco - Relacionamento com o cliente**

- Código de Conduta Ética
- Portal RH
- Reserva de salas
- Portal do CAR
- Guia de Autoridade Cosan

Anexo V



Anexo VI



Anexo VII

	Página	Nenhuma	Visualizações de página ↓	Visualizações de páginas únicas	Tempo médio na página	Taxa de rejeições	Porcentagem de saída	Índice \$
1.	/reserva_salas/saopaulo/Lists/...		6.124	1.777	00:00:37	25,93%	5,98%	US\$0,00
2.	/RH/default.aspx		5.231	3.875	00:02:54	68,66%	63,60%	US\$0,00
3.	/RH/CSC/default.aspx		3.591	2.670	00:01:29	38,79%	40,69%	US\$0,00
4.	/reserva_salas/default.aspx		3.250	2.419	00:00:16	3,39%	4,37%	US\$0,00
5.	/reserva_salas/saopaulo/defau...		3.217	2.283	00:00:14	11,11%	2,21%	US\$0,00
6.	/reserva_salas/saopaulo/Lists/...		3.134	1.743	00:01:39	58,33%	24,12%	US\$0,00
7.	/RH/recrutamentointerno/default...		2.912	2.559	00:01:09	67,92%	61,95%	US\$0,00
8.	/reserva_salas/saopaulo/Lists/...		2.374	1.122	00:00:48	22,22%	2,02%	US\$0,00
9.	/rh2/default.aspx?PageView=S...		1.886	779	00:01:03	17,92%	28,84%	US\$0,00
10.	/classificados/default.aspx		1.367	1.133	00:01:58	60,25%	55,52%	US\$0,00
21.	/noticias.aspx		1.182	67	00:03:37	18,22%	51,59%	US\$0,00

# Opinião do Leitor

## Apcompam aqui a opinião dos colaboradores sobre as matérias veiculadas na última edição da Revista Cosan



**Fundação Cosan**

Projeto social terá um novo impulso no município de Jataí (GO) levando desenvolvimento profissional, educação e cultura à jovens da região. O início das atividades está previsto para o primeiro semestre de 2012.



**Ederson Garcia** – Tecnologia da Informação – Unidade e Costa Petróleo – Piracicaba (SP)

"Quando li a matéria 'Saúde e espírito de integração' vi que foi criada uma equipe de contida chamada 'Cosan Mobil Run', no Rio de Janeiro. Fiquei contente em ver que a Cosan tem estimulado a prática de atividades físicas. Essa tarefa reverte-se em benefícios, como promover a saúde e a qualidade de vida dos colaboradores. É uma iniciativa muito boa que incentiva fosse estendida para outras unidades. Fomenta isso internamente na área de TI e já temos 19 projetos em andamento em desenvolvimento."



**Andreia Rosa Severino** – Analista de Desenvolvimento de Processos – Unidade de Jataí (GO)

"Aqui na Unidade é sinal de tradição, pois acompanha minha família há vários anos. O lar do recado está sempre presente no preparo de sabonidos doces em casa. A coleção dos 100 anos é de água na bondade Com a Unidade, a comemoração está sempre atualizada sobre as inovações dos produtos novos diversos como a acessos, como, até, TV e Twitter. É um orgulho ter parte desta história de sucesso e conquistas. Parabéns pelos anos de fidelidade ao nosso cliente."



**Angela Maria de Souza** – Comercial – Vendas Industriais – Exército 2K – São Paulo (SP)

"Na matéria sobre a inauguração da Usina Termelétrica Itaipu Binacional, em Itaipu Binacional (PR), podemos ver o potencial que as unidades do Grupo Itaipu para gerar energia com o bagagem e a paixão da Unidade. É muito importante mostrar que nossas unidades são autossuficientes, pois a energia que geram ajuda as suas necessidades e o que não é utilizado ainda é vendido."



**Elmer Maria dos Santos** – Líder de Almacém de Itaipu Binacional – Unidade de Brasília – Bento de Abreu (SP)

"Ao ler a artigo sobre bloco construído, do professor Basciani, percebemos claramente nas constantes ações de nossa organização o comprometimento para o futuro sustentável. Cabe a nós, colaboradores da Unidade, adotar a mesma postura em nossas atitudes e atitudes diárias contribuindo cada vez mais para um mundo melhor."



**Eliza Lopes de Lima** – Faturamento – Unidade Tanamã (SP)

"O primeiro emprego nos proporciona uma oportunidade enorme de aprendizado, pois nos tornamos mais responsáveis e, profissionalmente, adquirimos a habilidade de enfrentar a adversidade."



Capa da Revista Cosan Outubro 2010



## Anexo XI

### 02 Pra Começo de Conversa



#### Nosso negócio é a cana, mas agora é a hora de plantar alegria!

Omar Canevese Rahal, gerente industrial do Pólo Piracicaba, e Lourival Carmo Monaco Junior, gerente agrícola do Pólo Piracicaba.



Concluímos mais uma safra com uma baita sensação de dever cumprido, com muitas conquistas e aprendizados bons para festejar. E nós estamos aqui juntos - nessa edição do Ciclo de Notícias que encerra o ano de 2010 - para mostrar a importância do trabalho em equipe! Como você leu aqui na capa da revista, juntos, somos mais energia!

Essa energia não é só aquela que a gente produz em forma de açúcar, etanol e eletricidade, não! Nós também somos energia de trabalho, energia de grupo, energia de amizade e companheirismo.

Se plantamos, colhemos e produzimos como nunca nas áreas agrícola e industrial é porque cada um fez sua parte muito bem! E esse espírito de união também foi importante no lançamento de uma campanha muito legal e importante que aconteceu esse ano: a campanha de segurança.

Como você deve ter visto em cartazes espalhados pelas unidades, essa campanha trouxe mensagens que devemos carregar o tempo todo com a gente: "Toda vez que evito o pior, me torno alguém melhor no trabalho" e "Eu protejo a minha família. Eu me protejo no trabalho". Isso é cuidar da segurança em todas as operações, minha gente!

A segurança é um compromisso de todos nós e, como você viu ao longo das outras edições do Ciclo, tem muita unidade da Cosan dando um show na prevenção de incidentes. Vamos continuar assim e melhorar cada vez mais nas próximas safras porque está bonito de se ver!

## Anexo XII

### vendas e negócios



Da esquerda para direita: Pat Brown, Marcos Marinho Lutz, Jim Hennessy, Rubens Ornetto Silveira Mello, Alan Kelly, Malson da Nóbrega, Nelson Gomes, Marcelo Martins e Pierre Mouard.

### Alinhando o sucesso

30 meses após a conclusão da aquisição dos ativos da marca Mobil no Brasil, a Cosan recebeu, com seu corpo executivo, um grupo global da ExxonMobil, com o intuito de apresentar-lhes os campos de atuação e os negócios da companhia, que incluem a produção e distribuição de lubrificantes.

Para cumprir a agenda entre os dias 4 e 6 de maio, Rubens Ornetto Silveira Mello, presidente do conselho de administração da Cosan; Marcos Lutz, presidente do grupo Cosan; Nelson Gomes, presidente da Cosan Lubrificantes e Especialidades; e Marcelo Martins, vice-presidente de finanças da Cosan, guiaram, entre visitas e reuniões, o grupo formado por Alan Kelly, presidente da ExxonMobil Lubricants & Specialties; Jim Hennessy, vice-presidente de Vendas e atendimento ao cliente; Pat Brown, diretor de vendas para as Américas; e Pierre Mouard, gerente de desenvolvimento de vendas para as Américas.



Anexo XIII

Listas

COMUNICAÇÃO CORPORATIVA

Quem é Quem

Jornais e Revistas

Revistas Cosan

Mobil News

Modelos de aplicação da marca

Visitas às instalações Cosan

Conheça quais são as atribuições da área

Comunicação Interna

Comunicação Externa

Eventos

Sustentabilidade

Fornecedores

Recomendados

Informações para publicar textos e fotos

Perguntas mais frequentes

Comunicação Corporativa

O Departamento de Comunicação Corporativa da Cosan tem como missão:

- Promover o fortalecimento da imagem corporativa e de seu posicionamento no mercado nacional e internacional;
- Preservar e promover a cultura corporativa, sua visão, missão e valores, para que esteja presente no cotidiano dos funcionários e contratados;
- Coordenar os esforços de comunicação do grupo para que estejam alinhados à imagem e cultura corporativa.

São atribuições do departamento de Comunicação Corporativa planejar e produzir publicações institucionais; coordenar o relacionamento com a mídia; fortalecer o envolvimento com a comunidade (Cidadania Corporativa) a partir de políticas de responsabilidade social e promover eventos corporativos e programas de visitas às unidades industriais.

Suas atribuições não cobrem as áreas de Publicidade e Marketing de marcas, produtos e serviços.

Entre os trabalhos desenvolvidos estão diversas publicações e os websites de intranet e internet.

O Departamento de Comunicação Corporativa cuida também da veiculação de publicidade institucional, da identidade visual, da representação da companhia em entidades e associações e da coordenação de crises.

Anexo XIV

cosan

English

busca

COSAN EMPRESAS MARCAS SEGMENTOS DE NEGÓCIO UNIDADES SUSTENTABILIDADE IMPRENSA INVESTIDORES

Home > Cosan



roigen

Mobil

ESARRA

UNIÃO

CANAL DE RELACIONAMENTO

Selecione a Extranet

Começa o programa de estágio da Cosan Lubrificantes

A Cosan Lubrificantes e Especialidades, empresa responsável pela marca Mobil de lubrificantes, inicia neste dia 09 de agosto seu programa de estágio para o ano 2012.

Os interessados em participar deste programa devem visitar o link [um link infx](#) e se cadastrar. O processo seletivo começará no mês de setembro. Participe!

Cosan é destaque em premiações das maiores revistas do país

Ap alcançar excelentes resultados financeiros ultimamente, grupo Cosan tem reconhecimento em publicações de grandes veículos, como *Istoe*, *Dinheiro*, *Exame* e *Valor Econômico*. Para saber mais, clique aqui.

Programa de estágio

Cosan Lubrificantes e Especialidades

2012



Anexo XV

rumo

logística

busca

English

Memo Cosan

cosan

Perfil

Unidades

Sustentabilidade

Mídia

Rumo Online

Home > Empresas > Rumo

A Rumo Logística é uma empresa do Grupo Cosan que oferece um sistema logístico multimodal confiável, flexível e eficiente para a exportação de açúcar e outros grãos sólidos. A Companhia leva a carga desde os centros produtores até suas instalações portuárias localizadas no Porto de Santos.

A Rumo oferece serviços integrados de transporte multimodal, de armazenagem e de embarque dos produtos. As instalações da Companhia no Porto de Santos, oriundas da fusão dos terminais de açúcar da Cosan Portuária e do Tequi, em 2006, contam com uma capacidade de embarque anual de 10 milhões de toneladas de açúcar e outros grãos sólidos, além de uma capacidade de armazenagem estática de 360 mil toneladas de açúcar a granel e de 55 mil toneladas de açúcar envasado. Essa capacidade faz do terminal da Rumo a maior instalação portuária especializada no embarque de açúcar no mundo.

Projeto sólido, inovador de açúcar e grãos



Rumo Logística - sistema logístico multimodal



RUMO LOGÍSTICA INVESTE EM INFRAESTRUTURA NO PORTO DE SANTOS

A Rumo Logística, empresa do Grupo Cosan e o maior player de logística do mundo em exportação de açúcar, iniciou uma série de ações para modernizar sua atual estrutura no Porto de Santos. Para saber mais, clique aqui

COPYRIGHT 2008. Todos os direitos reservados

Anexo XVI

English

Menu Cosan



busca



PerfilVeículos da passeioMotociclistasVeículos comerciaisIndústriaNovidadesServiçosCanais de distribuiçãoMotorsportMontadoras

PROMOÇÃO

**Mobil 1**

GANHE NA HORA  
NA TROCA DE 4 LITROS



1 MINI MCLAREN ou 1 PEN DRIVE

ACESSE AQUI  
O REGULAMENTO



Cosan expande negócios de lubrificantes

A Cosan, detentora dos ativos de produção e distribuição da marca Mobil no Brasil desde 2008, conclui a aquisição dos direitos de distribuição dos lubrificantes da ExxonMobil em três países da América do Sul: Bolívia, Uruguai e Paraguai. É um dos principais passos da Cosan em sua caminhada rumo à internacionalização de seus negócios.

Para saber mais sobre essa grande conquista, [clique aqui](#).

Mobil lança novo lubrificante para motos

A Mobil Lubrificantes anuncia o lançamento de um novo lubrificante para o segmento de Motos: Mobil Super Moto 4T MX 15W-50. O novo lubrificante da família Mobil Super Moto possui uma formulação diferenciada que une, em um único produto, alta viscosidade e básicos sintéticos com aditivos especiais.

[Saiba mais](#)

Arquivo de vídeos



Fale conoscoTrabalhe conoscoMapa do siteTermos e condições

COPYRIGHT 2008. Todos os direitos reservados

Anexo VII

English

Menu Cosan



Relações com Investidores

Acesso Rápido

busca

Visão GeralGovernança CorporativaRelatórios FinanceirosApresentações e TeleconferênciasServiços aos InvestidoresFale com RI

Home > Relações com Investidores



EBITDA (R\$ milhões)

928,0

182,9

718,9

1.733,1

FY'07

FY'08

FY'09

FY'10

Ferramentas de RI

CALENDÁRIO DE EVENTOS

MAPA INTERATIVO

EMAIL DE ALERTA

CENTRAL DE DOWNLOADS

PLANILHAS E RESULTADOS

FALE COM RI

Apresentações Cosan Day 2011

Teleconferência 2T12

Carta Financeira 2T12

ITR 2T12

 Faça o download do Kit do Investidor

NOTÍCIAS

23/11/2011

> Comunicado ao Mercado - Destaques Cosan Day

11/11/2011

> Carta Financeira 2T'12

08/11/2011

> Fato Relevante - Incorporação CDC

COTAÇÕES E GRÁFICOS

	CSAN3	CZL T11	CZ2
	BOVESPA	BOVESPA	NYSE
Valor*	R\$ 25,66	R\$ 20,47	US\$ 10,90
Variação	-0,85%	-1,63%	0 23/11
Máxima	R\$ 26,00	R\$ 20,72	US\$ 11,28
Mínima	R\$ 25,35	R\$ 20,40	US\$ 10,88
Volume	R\$ 3.733.276	R\$ 442.115	-

IBOV

-0,39% +

55.066

IBRX-50

-0,54% +

7.923

25/11 15:35 \* Delay 15 min. © Aaplgraf

Destaques

> Cosan Ltd - ITR 2T'12

> Cosan SA - ITR 2T'12

> Carta Financeira 2T'12

> Sinergias da Joint Venture

Exercício Social

> 1T Abr, Mai e Jun

> 2T Jul, Ago e Set

> 3T Out, Nov e Dez

> 4T Jan, Fev e Mar

Veja Também

> Política de Divulgação

> Calendário de Eventos

> Site da Cosan Limited

> Projetos de Sustentabilidade

> Captação de carbono

> Meio Ambiente

> Responsabilidade Social

Fale conoscoTrabalhe conoscoMapa do siteTermos e condições



COPYRIGHT 2008. Todos os direitos reservados